

محمد هاني محمد

الإدارة الاستراتيجية الحديثة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإدارة الاستراتيجية
الحديثة

حقوق الطبع محفوظة للناسخ

استناداً إلى قرار مجلس الإفتاء رقم : (٢٠٠١ / ٢) بتعريم نسخ الكتب وبيعها دون إذن الناشر والمؤلف،
وعلى أساس العفة لصلية طرق الملكية الفكرية فإنه لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تعديله،
في نطاق استعادة المطبوعات أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٠١٤ / ١ / ٢٣١)

١٥٨٤٠١٢

محمد، محمد هاني

الإدارة الاستراتيجية الحديثة / محمد هاني محمد :

عمان، دار المهتر ٢٠١٤

الواصفات : الإستراتيجية // إدارة الأعمال // التخطيط /

يتمتع المؤلف بكامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف
عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية.

الطبعة الأولى

٢٠١٥م — ١٤٣٦هـ

دار المهتر للنشر والتوزيع

الأردن عمان شارع الملكة رانيا العبدالله الجامعة الأردنية

عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي

تلفاكس: ٠٥٢٧٢٠٢٥ ٩٦٢٦٠٠ - صر ١٤٤٠ عمان ١١١١٨ الأردن

e-mail: daralmuotaz.pup@gmail.com



المقدمة

تعد الإدارة الاستراتيجية الفن والعلم التي تتم من خلال تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة أو الأعمال من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تركيزها على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة، كذلك لتحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها الينية، ومن ثم اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

سيتم تقسيم هذا الكتاب إلى ستة فصول، وعلى النحو التالي:

الفصل الأول: ماهية الإدارة

الفصل الثاني: ماهية الاستراتيجية

الفصل الثالث: ماهية الإدارة الاستراتيجية

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للإدارة

الفصل الخامس: عمليات الإدارة الاستراتيجية

الفصل السادس: القرار الاستراتيجي

الانارة الاصفر النجيد



الفصل الاول

ماهية الادارة

الفصل الأول

ماهية الإدارة

ماهية الإدارة

مفهوم الإدارة

يعرف هنري فايول (Henry Fayol) في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتتبع وإصدار الأوامر والرقابة).

كما يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، إن فن الإدارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

أما تعريف كوتلر ولودانول (فان الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين).
وبالنسبة لثيتر برنارد فعرّفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير، من أعمال أثناء تادئة الوظيفة.

أما جلوفر، فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتنفذ وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

إذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فإن:

- **الإدارة عملية:** أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية، ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- **الإدارة عملية مستمرة:** ثاني صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات، ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة، فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

- **الإدارة عملية اجتماعية:** أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.

- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة:** الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.

- **الهدف:** الغاية المطلوب الوصول اليها.

- **التخطيط:** التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

- **التنظيم:** كيفية توزيع المسؤوليات والتهتمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.

- **التوجيه:** إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- **الرقابة:** التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة، الموضوعية، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.

- **الكفاءة:** الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

- **الفاعلية:** الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج، سواء كانت سلعة أو خدمة.

مبادئ الادارة

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ واسس للادارة، وان كان من اهمها:
(1) المدرسة الكلاسيكية في الادارة The Classical School: وتشمل المدرسة الكلاسيكية، على:

1- الادارة العلمية Scientific Management:

من اشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تاييلور (Fedrick Tylor) وهنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henri Gant) وفرانك ويليان جليبرت (Frank Lilian Gilbereth) واوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) وموني ورايلي (Moony & Railey) وليندول ارويك (Lyndall urwick).

ومن مبادئ تاييلور Taylors Principles، ما يلي:

1. احوال الطرق العلمية بدلاً من الطرق البدائية التي تقوم على التخمين والتخمين.
2. اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.
3. تقسيم عادل للعمل بين الادارة والعمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط وتنظيم العمل.
4. تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلاً من النزاع.
5. فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى ينسب لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاءة عالية.

أما الانتقادات التي وجهت إلى تايلور، فهي:

1. عددا كبيرا من الناس أنها تضر بصالح العاملين، وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.
2. اقتصرَت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
3. أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.
4. طريقة الخوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء، وتغري العامل بأرضاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
5. عارضها أصحاب المصانع الذين خيل اليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
6. لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

أما مبادئ فايول Henry Fayol Principles ، فهي:

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) إلى ست مجموعات:

1. نشاطات فنية Technical Activities الإنتاج والتصنيع.
2. نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
3. نشاطات مالية Financial Activities البحث والاستخدام الأمثل لأموال المال.

4. نشاطات الوقاية والضمان Security Activities حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.

5. نشاطات محاسبة Accounting Activities وتشمل تسجيل الحسابات وأعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وحمل الإحصاءات.

6. نشاطات إدارية Management Activities التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتسيق والرقابة.

وقد ركز فايول على النشاط الإداري، وبين على أن أهمية النشاط الإداري تنبع من أنه متعلق بالتبؤ، كما أنه مميز عن باقي الأنشطة الأخرى، وقد تعرض فايول في كتابه إلى ثلاث موضوعات رئيسة، وهي:

1. الصفات الإدارية.

2. المبادئ العامة للإدارة.

3. عناصر الإدارة.

أولاً، الصفات الإدارية:

من الصفات التي يجب توافرها في المدير، ما يلي:

1. صفات جسمانية: الصحة والقوة والنشاط.
2. صفات عقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الأشياء.
3. الثقافة العامة أو الصفات التربوية: الإلمام بالمعلومات التي لا تحصل مباشرة بالمعمل الذي يؤديه المدير.

4. صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء والابتكار والمهابة.

5. صفات فنية: الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

6. صفات تتعلق بالخبرة، وهي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.

ثانياً: مبادئ الإدارة عند فايول:

1. مبدأ تقسيم العمل **Division of Work**:

وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي إلى زيادة القدرة، ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

2. السلطة والمسؤولية **Authority and Responsibility**:

هنا تكون السلطة والمسؤولية مرتبطان، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنشأ عنها، والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيم الخلقية.

3. النظام **Discipline**:

إن النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية.

4. وحدة أوامر الأوامر **Unity of Command**:

هنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضاً.

5. مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction:

طبقاً لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد. ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في أنه ينطبق على عمليات المؤسسة وانشطتها في حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest:

أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة، يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal:

أي تعويض الافراد تعويضاً عادلاً سواء في اجورهم، او باستخدام المكافآت، او في تقسيم الارباح، هو في مزايا حية أخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين واصحاب العمل.

8. مبدأ المركزية Centralization:

و يقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

9. مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain :

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري. وهذا امر ضروري لتأمين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

10. مبدأ الترتيب والنظام : Order

أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء أو مكان معين لكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

11. مبدأ المساواة : Equity

أي عدم تميز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

12. مبدأ الاستقرار في العمل : Stability of Tenure

يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

13. مبدأ المبادرة : Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيه، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

14. التعاون : Cooperation

يعني ضرورة العمل بروح، وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة.

ثالثاً: عناصر الإدارة عند فايول،

من أهم ما كتب فايول: (عناصر الإدارة) وعندها وظائف الإدارة، ويرى فايول أن عناصر الإدارة خمسة:

1. التخطيط Planning.

2. التنظيم Organization.

3. إصدار الأوامر Command.

4. التنسيق Coordination.

5. الرقابة Control.

يقصد فايول بالتخطيط التبو ووضع الخطط، أي خطة العمل. تحديد الوقت،
والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب ان يتبع، وخطوات العمل وطرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning :

غالباً ما يمتد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم
عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير
الأمر للإجابة عن الأسئلة، مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف،
بواسطة التخطيط يمكن للحد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق
الأهداف، فمفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
 2. ماذا نريد أن نفعل؟
 3. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
 4. ما هي العوامل التي تساعدنا أو تعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- من خلال التخطيط سنحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات،
والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من
خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا
للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الميكمل التنظيمي).

ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة

تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي : يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
2. التخطيط التكتيكي : يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
3. التخطيط التنفيذي : يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

(1) التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
2. تطوير المؤسسة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .
3. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .

(2) التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط

الاستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

(3) التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

ومن خطوات إعداد الخطط التنفيذية، ما يلي:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف : تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية : تحليل وتقييم الية : تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة : تحديد البدائل : بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة : تقييم البدائل : عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة : اختيار الحل الأمثل : اختبار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة : تنفيذ الخطة : تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثالثة: التنظيم:

في وصفه لعملية التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، وأرين بكنكت وزيموند اشرع عرفا في كتابهم مقدمة الإدارة، وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 3. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
 4. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- ان المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة، هي ان كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

اهمية التنظيم

ان العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

1. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس، يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا يتيح اتصال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

2. تنسيق بيئة العمل : الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تبنى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف .

3. توضيح بيئة العمل : كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة، والتظيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

ويضيف بلنكت وأتر أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إلهاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

ان الخطط تملئ على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسمى لإلهازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويحدد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإلهاز الأهداف:

ان تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إلهازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بالمجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم المخصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي، فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد الرؤوس) تحت كل منبر واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

إن الناس المتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

ويمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف

أولاً: تخطيط الموارد البشرية :

إن الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوبة توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة)، ومن الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين :

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، ومستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/ أو خارجية) أخرى، وحالياً بدأت الإعلانات عن

الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت، حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، يتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات، خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمؤسسة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمج المؤسسة، عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامساً: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة:

- التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

- التطوير : يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة، لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للمحلل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف :

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها، يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة :

تشمل على الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه :

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة، وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

ان وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً، فمحسن قدرته على توجيه الناس بمر من مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه

أساس التوجيهات للمرؤوسين يتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التفيد) وطريقة اتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي ستدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين، مثل مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

1. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .
 2. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
 3. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .
 4. الأخذ بعين الاعتبار المنصر البشري عند اتخاذ القرار .
- أما بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضاً:
1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
 2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
 3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة، سواء كانت كتابية أو شفوية .

مقترحات حول عملية التوجيه

- عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. و محاولة تركيز اهتمام المدير - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبني على هوى المدير .
1. عدم إعطاء الكثير من الأوامر: المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة، والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .
 2. التأكد من الحصول على التغذية الراجعة بالطريقة الصحيحة: وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم، إن معرفة والسيطرة على المعارضة، وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

3. الانتباه للكلمات الصادرة: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار، كما يجب ايضاً مراقبة نبرة الصوت، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. عدم اللجوء الى الأساليب الخشنة: ذلك لاجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.
5. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء: واعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، واعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ماتم قوله.
6. إعطاء التفاصيل المهمة فقط: بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
7. الانتباه للتعليمات المتضاربة: التأكد من عدم القول للموظفين أمراً ما، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
8. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط: التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيهم من العمل الصعب أيضاً.
9. محاولة عدم تمييز أي شخص: من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كرهية، ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
10. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب التديلة الكبرى: المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطانهم، أما المشرفين الأكثر نضجاً، فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

إن التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

وفي الوظيفة الرقابية للإدارة سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف نستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، ومقاييس الأداء هذه صممت لتعهد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية

إن وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، إن هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها، ومن هذه الخطوات الأساسية الأربعة ما يلي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتعهد التقدم أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أما كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع:

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء، كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعتبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواف والألات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية، مثال: معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

2. متابعة الأداء الفعلي: ان هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.
3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، وإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة، خلال الحدود المفترضة، فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي يثبت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، فمع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرغوبة جداً أو صارمة جداً، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها.

اهمية الادارة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها، وفي تعقدها، وفي بدائيتها، وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الانسان نظراً لعلاقاته وامكانياته المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين افراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الاعداء، وكانى رئيس القبيلة هو المسؤول عن

تصريف امورها، وتوزيع الاعمال بين افرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلاً من اشكال الادارة، فالانسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لانه مدني بطبعه لا يحب ان يعيش منعزلاً عن الناس، فالادارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة و الفرد نحو اهدافها، وكذلك مهمة لتسيير امور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، ف تطبيق الادارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة او صغيرة، تجارية او صناعية رياضية او عسكرية، وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحاً بدون ادارة فعالة، الا ان هذا لا يعني ان التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الادارة.

كما يعود تقدم الأمم الى الادارة الموجودة فيها، فالادارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لانها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية، ولكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن ان يقال ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لاهدافها لا يمكن ان تتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمية، ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساساً على كفاءة الادارة في مجالات النشاط المختلفة، كما ان نجاح المشروعات، وتحقيقها لاهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاءة ادارتها، ومن هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاءة الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول، وخلال الحديث عن التنمية والادارة، فان البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة وكفاءة ادارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتي يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرجوة.

الإدارة فن أم علم

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أي علم أم فن أم علم وفن معاً؟

- الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

- الإدارة علم: أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

- الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، فن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

- الإدارة فن وعلم معاً: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معاً، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

ومن الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- صفات فنية أي أن يكون ملماً بالشخص الذي يعمل به.
- الأمانة والعدل وال إخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.

- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.

- صفات انسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الاخرى.

العلاقة بين الإدارة والعلوم الاخرى

1- الإدارة وعلم الاقتصاد Management and Economic

ان هدف علم الاقتصاد هو استغلال الاموارد البشرية والمادية، بأقصى درجة لاشباع الحاجات الانسانية، وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الامثل للموارد، فلا بد للاداري ان يكون ملماً بنظريات الاقتصاد، حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

2- الإدارة وعلم الاجتماع Management and Sociology :

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها تطورها وتكوينها ونظور العلاقات فيها، فمن الضروري ان يلم الاداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيراً، ودراسة علم الاجتماع تساعد في ادارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

3- الإدارة وعلم النفس Management and Psychology :

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الاداري دراسة هذا العلم، ليستطيع ان يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع، وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

4- الادارة والعلوم الطبيعية والرياضية Management and the Natural Science:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والاحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية، وعلم الادارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة، كما ينبغي ان يلم الاداري بعلم القانون، ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، ويعلم السياسة، وعلم الاخلاق والتاريخ والجغرافيا، لتسيير امور المؤسسة.

الفصل الثاني

ماهية الاستراتيجية

الفصل الثاني

ماهية الاستراتيجية

ماهية الاستراتيجية

تعريف الاستراتيجية

هي فن تنظيم الحرب وتطور المفهوم فن حشد واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والغنية والعسكرية وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف التي تضمها السلطة السياسية.

أو هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته والمجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل.

أو هي الخطة بعيدة المدى التي تنفذ بعد احرام طوبله متى ماتوفرت الظروف المناسبة لتنفيذها.

ان مصطلح الاستراتيجية Strategy مصطلح عسكري يقصد به، فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى، لتحقيق الأهداف المنشودة.

من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل، وعليه فقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة

التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

إن للاستراتيجية عدة تعاريف من بعض المفكرين، ومن أهمها وأشهرها:

1- تعريف ألفريد شاندلر ALFRID CHANDLER: الذي يعتبر من أوائل

المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية مثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.

2- تعريف R.A. THIERART: إذ عرف الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل ونم فصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف.

3- تعريف 1988 JAUCH GLEUCK: بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتعهدات البيئية، والتي نبي لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب.

4- تعريف PEARCE and ROBINSON: خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

5- تعريف BYARS: هي عملية تحديد الأهداف والمخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة.

6- تعريف بورتر: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف.

7- **التعريف الأمثل:** أن الاستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

كما استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغوياً، تعني فن الجنرال، وهي ذات مصدر يوناني STRATEGOS، وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك لعموميتها فالأول هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين، ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش أو الجيوش المتقابلة وميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

ومن أهم التعريفات للاستراتيجية ما يلي:

- عبارة عن فرضية تقتضي نقل الشخص من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه، وهي عبارة عن سلسلة من الأهداف ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية.
- تعريف لمركز الدراسات الاستراتيجية ومقره جنيف ينظر للاستراتيجية بوصفها توظيفاً لعناصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يتيح إنجاز أهداف المستقبل.
- علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية، والمصممة بشكل متلاحق وتفاضل منسق لاستخدام الموارد ومختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى.

- التعرف على أفضل طريقة لبلوغ الهدف والتوصل إلى الجمع طريق، يؤدي إليه في أحسن الظروف الممكنة من خلال استغلال نقاط القوة والتغلب على مناطق الضعف.

عناصر البناء الاستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يتضم العناصر الرئيسية التالية:

1- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تسم بالرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

2- آلية مرنة لإعداد وتفصيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتأهم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

4- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرجوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

5- نظم المعلومات وقنوات الاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

6- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتطور مع تغير الأوضاع.

7- نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتسم بالمرونة.

8- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغير أي من أهم صفاتهم المرونة، هم صفاتهم المرونة وملاحظات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد، بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة، وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

8- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

9- تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

المستويات الثلاثة للإستراتيجية

1- إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

هي تصف توجهات المنظمة الكلية، بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو، وإدارة أعمالها وخطوط متجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2- إستراتيجية الأعمال Business Strategy :

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU . وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين .

3- الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy :

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

4- التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation :

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة، وتحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادة في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات منظمات فعالة Proactive Organization في تعاملها مع البيئة، والمنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

أسس بناء الاستراتيجية

على الرغم من التأكيد على أن وضع أسس ثابتة للاستراتيجية، يتناقض مع التغيرات الدائمة للطرق التكتيكية التي تسمح بسرعة التغير لمسايرة التطورات الحادثة سواء الداخلية منها أو الخارجية، لكن يمكن القول أن القواعد والأسس تمثل الخطوط الأساسية التي يمكن إنتاجها في بناء الاستراتيجية التبرؤية ومن بين هذه القواعد والأسس ما يلي:

1- إن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات، مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها .

2- مراعاة أن تسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل، والبعض الآخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث، لذا يراعى أن تكون الاستراتيجية دينامية ومرنة .

3- إن الاستراتيجية بناء عقلي تنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة، كما أنها تالية لها في التنظيم، لكنها ليست منفصلة عنها .

4- إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط، ومن ثم فإنها لا تهتم بالتفاصيل الواجبة في مجال التخطيط .

5- مراعاة أن تسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل في علاقاتها بواقع إعداد المعلم بكليات التربية، وغيرها من الاستراتيجيات التربوية .

وينبغي أن يراعى الاستمرارية الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها، وعلى أن يكون المدى الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث .

وظائف الاستراتيجية

(1) تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً وسلباً.

(2) تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.

(3) تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.

- (4) استغلال العوامل الإيجابية، وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- (5) تحديد العوامل السلبية، ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- (6) توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
- (7) تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة لتحقيق التكامل والتفاعل.
- (8) مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

أنواع الاستراتيجيات

تعدد أنماط الاستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجله ومدى توافر الإمكانيات التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي. ويمكن تحديد أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

1- الاستراتيجية العقلانية:

تستند هذه الاستراتيجية إلى الدراسة العلمية، كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظراً لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم، وهذه الاستراتيجية تعتمد على البحث العلمي، وعلى تولي الكفاءات العلمية لوضعها، وللتعويض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشودة منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.

2- الاستراتيجية التوجيهية:

يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، وإثارة بواعثهم وكسب ثقتهم وشحذ إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم

وعواطفهم تعديلاً يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم طواعية، واختياراً بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية، وهي تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة وتسمية الروح المعنوية، ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم في عملية وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها، كما تراعى هذه الاستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها .

3- الاستراتيجية السياسية الإدارية:

تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة والمجاهات، ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضاً على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات .

ويرى الكاتب أنه قد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره، ومن الأفضل أن تكون الاستراتيجية المعتمدة للتنفيذ، متكاملة فيها الأنواع الثلاث من الاستراتيجيات والاستفادة من مزاياها وتجميعها في الاستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه، وذلك على أساس علمي يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الاستراتيجية، حسب الغرض الموضوعة من أجله الاستراتيجية، وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود.

الفصل الثالث

ماهية الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثالث

ماهية الإدارة الاستراتيجية

ماهية الإدارة الاستراتيجية

تطور الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين، وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، وتستند كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية **Strategos**، والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

وقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال ونموها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الإستجابة لتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة، فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية،...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان متشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة

الإستراتيجية، نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها:

هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

أو هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء مزاياها التنافسية Competitive Advantage، وتسمى محور تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders.

أو هي بناء المهارات الإدارية لدى الطالب في مجال تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة، وتنظم هذه المادة إلى جزأين:

1- جزء يعنى بتعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للسياسات الإدارية وكيفية وضع السياسات الإدارية.

2- تنمية قدرات الطالب التحليلية وذلك عن طريق تدريسه على استخدام النظريات والمبادئ العلمية والأدوات التحليلية المختلفة، المستفاد من المواد الدراسية في الاقتصاد والإدارة والمحاسبة، في تحليل حالات عملية مستمدة من دوائر المال والأعمال في المجتمع.

وفي هذا الجانب يشجع الطالب على المناقشة وإبداء الرأي، مما ينمي لديه القدرة على التفكير المستقل وعلى طرح الرأي المبرر علمياً وسماع الآراء الأخرى واخذها في الاعتبار.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

- 1- التخطيط المالي الأساسي.
- 2- التخطيط بناء على التوقعات.
- 3- التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية).
- 4- الإدارة الاستراتيجية.

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

(1) المسح البيئي:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

حيث تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين

وهي:

أ- البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جامعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

تكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها، وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الداخلية كل من:

1- **المهكل التنظيمي Structure** : يتضمن الاتصالات، السلطة، وسيلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

2- **الثقافة Culture** : تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، فيما بين أعضاء المنظمة.

3- **الموارد Resources** : تشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

(2) تكوين الاستراتيجية:

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقاومة الفرص والتهديدات التي في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

(3) تنفيذ الاستراتيجية:

تتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

(4) التقييم والرقابة:

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات، ويرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية، ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

وبلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة، فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير منحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

مهام الإدارة الاستراتيجية

نستج أن بعضها قد أكد على النموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ليس من الضروري أن تكون الاستراتيجية خطة منظمة، ومن التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:

1- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها

2- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بينها العامة أو تلك التي تسود بينها التنافسية.

4- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

- 5- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- 6- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- 7- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- 8- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
- 9- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

لعمل أهم مانشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور جاك ويلش قيادتها

حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

- 1- تشجيع المبادرة الفردية.
- 2- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة.
- 3- تكوين ثقافة جديدة في الشراة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز
- 4- خلق جو عمل جديد.

5- تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

6- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الاشرافية.

7- ارتفاع الانتاجية ثلاثة اضعاف نتيجة تغير الهيكل التنظيمي.

ويمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

- 1- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
 - 2- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.
 - 3- التخلي عن التقية المدنية والمكتب المتخلفة والهيكلية الوظيفية المخبية.
 - 4- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة
 - 5- التخلي عن البيروقراطية.
 - 6- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.
 - 7- اعتماد مبدأ شراء بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم، كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية.
- وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتجاوز الصدارة بين الشركات المماثلة، وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسات الشركة، وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي.

وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية في الادارة كالتيقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية... الخ، وأصبح القرار

يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج إيجابية بامرة.

واعتمد مبدأ إغناء القرار الإداري فألقى ثلثي المناصب الإدارية وهذا لا يعني إلغاء ثلثي عدد المديرين بل ثلثي المناصب إذا فهمت على أساس أونها أدواراً إدارية، وليست مواقع للمساهمة في مسيرة الشركة ولتحايلها، واعتمد مبدأ تفويض السلطة الذي أدى إلى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة إلى العاملين معهم.

واعتمد مبدأ (شراكة بلا حدود)، حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة

والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل إلى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

مفهوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم، وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار.

إن إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاموس) عام 1970 دلت على أن المنظمات التي اعتمدت هذا

المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المنظمات الأخرى المماثلة التي تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات، ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) أن المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط

الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال، ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجرود واليك)، وأكدت أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة، ولما الدراسة التي قام بها كل من (شوافلر وبازل وهي) على 57 منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستمرار والاستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم، وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال: أنسوف، وهارولد وبرت، إيسللك ماكديونالد وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة، وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال، مثل:

- 1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.
- 2- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.
- 4- زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية مهارات التفكير في المستقبل.
- 5- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في التخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- 6- المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.
- 7- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وإتخاذ أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

ماهو المنهج الاستراتيجي في الإدارة

كثيرة هي التعاريف التي أطلقت لى المنهج الاستراتيجي في الإدارة، ولعل أهمها ما قاله الدكتور (ابراهيم منيف) في كتابه تطور الفكر الإداري المعاصر

هو أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.

وحسب (معهد ستانفورد):

هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها .

وحسب تعريف (كبير):

هي صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

وحسب (أومايا):

فإن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها، والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغناء القرار أو تجميد الاجراء، وبصورة عامة فإن ايجازيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الادارة تتمحور في:

- حيوي من أجل تقييم الأهداف والمخطط والسياسات theme يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها.

- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية : حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد : حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، حيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف

- ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها، بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا : من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا في المنظمة، ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

- يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية

عندما تعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه، وغير المترابطة في منظمة من منظمات أصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية)، وتعرف بالاتي أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة

أعمال استراتيجية واحدة، وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء، مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم. وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها، من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، كما يلي:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه، والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، نحاول أن نجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساس للمنظمة؟
- ما هي الصورة التي نرغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

- ما هو ميدان العمل الذي نهتم به المنظمة؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

ثانياً : الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية،

هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي، حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحة)؟

- كيف (للوحة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة، وتساهم في تحقيق أغراضها؟

كما تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والممثل في نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً : الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي،

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية

تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال، تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص الشفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة، تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية الإدارة العليا يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة، وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية، وغالباً ما يمثل ذلك في مجلس إدارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المتدب، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال المصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية، وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي، وأتباعاً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة،

- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول الى الاستراتيجيات التي تستخدمها.
- يتطلب لمجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة، بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وأن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة، وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الاستراتيجية

ان احدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وممارستها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين، وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال، وتهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات، وتتم هذه العملية بمرحلتين:

1- **تحديد أسباب الانحرافات** : هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الاستراتيجية، أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

2- **الاجراءات التصحيحية**، وذلك من خلال:

أما تعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير، بعد اجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

كما إن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة، تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أي المنظمة باليتين الداخلية والخارجية، وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها، وفي المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

لكي نفع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، من وضع الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

1- **تشخيص الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة**، ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم، والتي من أهمها:

- توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف والتجارات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا، وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية.
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر، وليس الأداء بمرود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة، مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد اليشي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

ويمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واحدة، وذلك للحزبا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرقيا المستقبلية للمنظمة، وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

مراحل الإدارة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة، وهناك من يُضمّنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييمها، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها ستأولها بالتفصيل على النحو التالي:

1) مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، وبرايم في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

1- **تحديد رسالة المنظمة:** هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة، والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعا، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة

بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة، لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن نغبر عن فلسفة المنظمة، وما نرغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

2- **لتحديد الأهداف الاستراتيجية:** تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها، وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها أي تسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة، كالأهداف قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة، حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً:

أ- **السياسات:** وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددات سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي المنظمة، وظائفها، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السياسات على مستوى المنظمة: وتتضمن السياسات التي نمكس رسالة المنظمة، كما أنها تستخدم، كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة.

النوع الثاني: السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتُصنف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير، فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم باتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

ب- المخطط الاستراتيجي: تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها، وتُصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالمخطط قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

3- تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة، والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقله، وستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية، وهي المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة، وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- المتغيرات الاجتماعية: تتكون من التقاليد والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

- **التغيرات الاقتصادية:** تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

- **التغيرات السياسية:** توضح درجة الاستقرار السياسي، ومدى تدخل الحكومات في مبادئ الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

- **التغيرات التكنولوجية:** تشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية

ونظراً لتأثير هذه التغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بمجمع البيانات المتكاملة عن التغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتشمل الأحداث المحتملة، والتي إذا ما حصلت ف سوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

4- **دراسة البيئة الداخلية:** ان الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة

الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية، هي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

1- **الهيكل التنظيمي:** حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة، وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات، وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية، وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

2- **الثقافة التنظيمية:** تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون مجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية، فلا بد التأكيد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر، لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

3- **الموارد المتاحة:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين المخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة، لتنفيذ تلك المخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجند أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية، تعتمد على التحديد الدقيق للموامل الاستراتيجية في البيتين الداخلية والخارجية ، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص، وتحميد المخاطر في بيئها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئها الداخلية.

5- **تحديد البدائل الاستراتيجية:** بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة، والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

6- **التقييم واختيار البدائل الاستراتيجية:** فني هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع انجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل، كما هو في القطاع الخاص، مثل العائد على رأس المال، فلذلك نقيم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي، وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل، ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب، والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

(2) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية ينتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، ونعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل

الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للمخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل. بينما التنفيذ الصحيح والفعال، يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، وإلغهاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية، وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

- **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديدها بطريقة لا مركزة، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

- **تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب، بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية والمهنية لتنفيذ الاستراتيجية، حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

- **وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها، والزمن الذي يجب البدء والانهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

- تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.
- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

(3) مرحلة تقويم الاستراتيجية:

إنه في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في المخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، ونعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة: حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا

كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها، ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فتجد أن مفهوم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية

من أجل تحقيق إدارة استراتيجية، يتطلب توفر المقومات الآتية:

- 1- خطة استراتيجية متكاملة.
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتُرشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، أمس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناصفة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- 4 - نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- 5- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

6- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتوفير الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يتوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التكيفية مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناهج نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة، وقد ذكر المغربي أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فتجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بمحصنة الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من

خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها مما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات، لا بد أن يتم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات، مما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للمعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للإدارة

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الدولية للإدارة

تعريف التخطيط الاستراتيجي

هو كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، والتبصر بلامح الشركة في المستقبل، وتصوير توجهات ومسار الشركة في المستقبل، كذلك رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً، وتحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي

- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- توفر أدوات التبر والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقوّمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

سمات وملامح التخطيط الاستراتيجي

- نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- نظام لتحديد مسار الشركة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها والتصرفات اللازمة، لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- نظام يتم من خلال تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل، وتحديد مجال أعمال وأنشطة الشركة مستقبلاً.
- رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.

- أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في الشركة، وهو ما يبرر بقاء الشركة.
- أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية، وبشكل يحدد ويميز كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي

- ليس التنبؤ: فالتنبؤ امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل والمتبع للتغيرات التي تحدث يجدها حادة وقوية والظروف اليتية، لا يمكن التنبؤ بها، ينسأ التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل الشركة في المستقبل وتحقيقه.
- ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والإبداع، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.
- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل: هي قرارات حاضرة أهمها وكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.
- ليس إنهاء للمخاطرة: التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة امتداداً على معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة الشركة وغيرها.

مميزات استخدام التخطيط الاستراتيجي

- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.

- يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
- يساعد الشركة على توزيع الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.
- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويادر بصنع الأحداث، وليس متلقياً لها.
- يرفع وعي وحساسية المديرين لربح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي

- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
- 2- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- 3- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليت.
- 4- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 5- البيئة الخارجية مضطربة، مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب التالية:
- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية... الخ).
- 6- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 7- مشاكل التخطيط الاستراتيجي نترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة.

ج- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

د- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المالية.

- صعوبة الحصول على مواد أولية.

- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

- نقص في القدرات الإدارية.

8- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة للأسباب التالية:

- المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

9- تشمل مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التكوين الاستراتيجي) العمليات التالية:

- تحديد رسالة الشركة.

- وضع الاستراتيجية العامة للشركة.

- تحديد مجال النشاط والمنافسة والسوق والصناعة (التحليل الخارجي).

- تقييم الأوضاع الاستراتيجية للشركة (التحليل الداخلي).

- تحديد الاختبارات أو البدائل الاستراتيجية.

- تقييم البدائل الاستراتيجية.

10 - إدارة محافظ الأنشطة المختلفة:

- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء، فهي تتضمن العمليات التالية:

- إعداد واستخدام خطط الأنشطة (الاستراتيجية والسوية).

- متطلبات نظام المعلومات.

- الهياكل التنظيمية والأبنية التنظيمية.

- الرقابة وتقييم الأداء.

جدول يوضح تحديد المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي

الجهة المسؤولة	النشاط
مجلس الإدارة ورئيسه	التصميم والمتابعة والرقابة
الموظف المتدرب ثم باقي المديرين التنفيذيين	التنفيذ والمتابعة
فريق التخطيط أو إدارة التخطيط (إن وجدت)	المساعدات والمعونة (جمع وتحليل البيانات)

تطلق الشراكة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة، فما هو دور رئيس مجلس الإدارة في ذلك؟

ويتبنى جهود التخطيط ويبحث الجميع على المشاركة الإيجابية، كما يكون مسؤولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط ينصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط، ويتقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات، ويقود المناقشات ويمقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأ، وإعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية (مع أعضاء مجلس الإدارة) للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي، والإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي:

- 1- مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها.
- 2- تعيين أعضاء فريق التخطيط أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي، وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.
- 3- يتابع ويراقب تنفيذ الخطط من خلال العضو المتدب.
- 4- يحاسب العضو المتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ ويكافأ إذا لم ينجح.
- 5- يقدم النصع والمشورة للعضو المتدب في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- 6- يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.
- 7- التدخل في حالة مواجهه الشركة الأزمات أو الكوارث.

جدول يوضح الجهاز التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية

المستشارون	المستشارون في الأنشطة الوظيفية الرئيسية في الشركة	المستشارون في وحدات الأعمال	المستشارون
مستشارو الإدارات ورؤساء الأقسام في مجالات الوظيفية التنفيذية.	وهم المسؤولون عن أنشطة الإنتاج والنمو والتمويل والشئون الإدارية (رؤساء أو مديرو قطاعات في الشركة التابعة)	وهم المسؤولون عن خطوط سلع ومنتجات وأنشطة أو مسئولين عن شركات تابعة أو خطوط إنتاج هامة بداخلها.	مشارك في وضع الاستراتيجية باعتباره عضوا في مجلس الإدارة وهو المستشار الأول عن تنفيذ الخططة الاستراتيجية.

ويوجد اختلاف ملموس بين مسؤوليات كل من رئيس مجلس الإدارة،
ومستشاري العضو المتدرب، كما يلي:

- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط سهلة التنفيذ.
- تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس أثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الأفكار الاستراتيجية من خلالها وتصعيدها إلى أعلى.

- قيادة عملية التنفيذ من خلال الإعلام بالخطة الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل.
- رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الإستراتيجية.
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية أو بشرية أو فنية أو طبيعية.
- توقيع الجزاء على أي تقصير أو إهمال في التنفيذ.
- التحدث باسم الشركة وتمثيلها بمس الخطة الإستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة.
- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للأطراف المعنية وإجراء التوازن الأمثل بين هذه المصالح في ظل الظروف السائدة.
- مساءلة ومتابعة المستولين عن التنفيذ اليومي للخطة الإستراتيجية.
- دراسة ومتابعة المتغيرات السياسية والقانونية من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المنظمة.
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسياً أو اقتصادياً، وتقييم الفرص المتاحة واقتناصها بسرعة.
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة وعلاجها.
- تتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.

- الإحساس الدائم بعائد أي تصرف يقوم به أي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من أي قرار.

واجبات مدير التخطيط

- 1- إعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل، ويشمل كل الأنشطة وكل الخطط وكل المستويات.
- 2- إعداد الأدلة واللوائح الخاصة بأنواع الخطط المختلفة وشرحها ببساطة وكاملة الخطوات التفصيلية.
- 3- جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
- 4- مساعدة العضو المتدرب في إعداد المراسلات الخاصة بالبداية في الخطط والانتهاج منه.
- 5- مساعدة العضو المتدرب في إجراء اتصالاته بالإدارات المختلفة بمصدا التخطيط.
- 6- مساعدة مجلس إدارة الشركة في وضع:
 - استراتيجيات الشركة.
 - الأهداف العامة للشركة.
 - السياسات والإجراءات والقواعد.
- 7- مساعدة العضو المتدرب في جمع الخطط الجزئية والفرعية، ودمجها في شكل خطة واحدة متكاملة.
- 8- مساعدة مديري الإدارات في وضع خططهم التنفيذية.

9- كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها، واعتمادها من مجلس إدارة الشركة.

10- تدريب المديرين في الشركة على التخطيط.

11- استخدام النماذج العلمية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الشركة.

12- متابعة تنفيذ الخطة، وتحديد أي المخالفات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

هل الشركة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي

هناك عناصر تعتبر أساسية قبل البدء ومن أهمها:

- وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي منها وجود مديريين ذوي خبرة بالتخطيط وأنظمة المعلومات، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة.

- وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المتدرب والمديرين، للقيام بجهود تخطيط إستراتيجية وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط، ويتكون الفريق من:

- مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).

- المدبرون التنفيذيون (العضو المتدرب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.

- مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.

- الاستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.

- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط، مثل الحكومة والوزارات المختصة والموردين والماملين وأصحاب الأسهم الخ.

- قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة.

- يتطلب تحديد الموقف الاستراتيجي إتباع معظم الخطوات التالية التي تشكل مكونات الموقف الاستراتيجي:

1- تحليل التهديدات والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي للشركة ودمج هذين التحليلين معاً بما يسمى التحليل الثاني.

2- تحديد الملامح العامة للاستراتيجية من حيث تصور الشركة عن الإبداع والابتكار في الأنشطة ونظرة الشركة للمخاطرة والمنافسة.

3- تصور الشركة المستقبلي عن أنواع الأنشطة المختلفة التي تعمل فيها، أو عن حجم ودرجة أهمية كل نوع.

4- تصور الشركة عن مؤشرات نجاحها في المستقبل وأنواع هذه المؤشرات، ومتى يتوقع تحقيق هذه المؤشرات مستقبلاً.

5- تحديد أهم المهام والأهداف الجزئية اللازمة، لتمكين الشركة من ممارسة أنشطتها المختلفة، وتسهيل التوصل لمؤشرات النجاح.

6- تحديد شكل الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لجعل كل الخطوات السابقة ممكنة التنفيذ.

فيما يلي نستعرض هذه الخطوات بالتفصيل:

أولاً: التحليل الثاني:

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدمج كل من التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف وبعض المديرين بسبب وعيهم التلقائي لموضوع التخطيط الاستراتيجي يقومون بإجراء تحليل البيئة وتحليل الأداء الداخلي ولكن يصعب عليهم دمجهما في إطار واحد يساعد في الخروج بدلالات تساهم في الخطط الاستراتيجية ويصور الجدول نموذج للتحليل يساعد على الدمج.

تقييم الأداء الداخلي			محددات البيئة الخارجية
أهم نقاط القوة هي:	أهم نقاط الضعف هي:		
المطلوب هو: 1- تعظيم استغلال الفرص. 2- تقليل نقاط الضعف.	المطلوب هو: 1- تعظيم استغلال الفرص. 2- تعظيم استغلال نقاط القوة.	أهم الفرص هي:	

تقييم الأداء الداخلي			
المطلوب هو:	المطلوب هو:	أهم التهديدات هي:	
1- تقليل التهديدات.	1- تقليل التهديدات.	
2- تقليل نقاط الضعف.	2- تعظيم استغلال نقاط القوة.	
		
		

ويقدم التحليل التالي المطروح على أربعة من التفاعلات ($2 \times 2 = 4$) بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط الضعف، وتتمثل التفاعلات في الآتي:

1- الفرص \times نقاط القوة: إذا وقعت الشركة بهذا المربع فهي شركة محظوظة، لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة، وعلى الشركة أن تتعرف على الإستراتيجية التي توظف بها مواردها الداخلية القوية، وتستغل الفرص المحيطة بها.

2- الفرص \times نقاط الضعف: إذا صفت الشركة في هذا المربع يجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص بالبيئة الخارجية، والمشكلة بأن نقاط الضعف قد تمنع ذلك الاستغلال والحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع شركات ذات خبرة.

3- نقاط القوة \times التهديدات: إذا كانت الشركة بهذا المربع، فتركيزها الأساسي بكيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمشروع إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية، ويمكن استغلال نقاط القوة لذلك واستخدام العمالة المدربة والرخيصة.

4- نقاط الضعف « التهديدات: إذا كانت الشركة بهذا المربع فهي بوضع لا تحسد عليه، ويجب أن تهدف الشركة لتقليل نقاط الضعف والتهديدات وتحارب للبقاء والإستراتيجية المناسبة، هنا تخفيض العمليات التي لا تدرج كافياً أو ذات التكلفة العالية أو تصفية بعض الوحدات.

مثال: قامت شركة نيهال لإنتاج الملابس الجاهزة بتحليل البيئة الخارجية بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحليل الأداء الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة بها، ونتيجة دمج التحليلين وفحص التفاعلات الأربع أمكن التوصل إلى بعض المقترحات التي تعكس التوجه العام للشركة في تحركاتها المستقبلية أو الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي بها.

تقييم الأداء الداخلي			تقييم البيئة الخارجية
نقاط القوة هي:	نقاط الضعف هي:		
1- مركز مالي جيد	1- منتجات الشركة قديمة		
2- طاقة إنتاجية غير مستغلة	2- حصة محدودة في السوق		
3- إمكانية الحصول على براءات اختراع	3- أنظمة حسومات وجزءات سيئة		
	4- إدارة عليا تنفيذية ضعيفة		
الفرص هي:	يجب استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة مع السدخول في منتجات جديدة والحصول على	1- نوافر مصادر التمويل 2- خروج منافسين	
	يقترح التغير إلى منتجات جديدة وتمويل ذلك وتعديل أنظمة الإدارة في الشركة على الأخص		

تقييم الأداء الداخلي			
3- علاقات ممتازة مع الموردين	براءات اختراعها وتطويرها.	الإدارة العليا وأنظمة الحوافز والجزاءات.	
التهديدات هي: 1- تغيير في تكنولوجيا الصناعة 2- ازدهار المنافسة الأجنبية 3- تدور نفطيل المستهلك لمنتجات الشركة	استغلال المركز المالي والطاقة الإنتاجية في تغيير تكنولوجيا الشركة ومتجاتها وأحجامها.	يقترح خلق أو تصفية الأقسام أو المصانع أو الفروع أو المنتجات.	

ثانياً: تحديد ملامح الإستراتيجية،

ما يجب أن يقوم به فريق التخطيط الاستراتيجي بمجال تحديد الملامح الفرعية، وتشمل كل من:

1- الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً:

- ينبغي على الفريق اختراق المستقبل وتصور شكل الأنشطة به خلال السنوات القادمة بفرض التعرف على شكل الصناعة والشركة والمنتجات والتكنولوجيا والعاملين والمنافسين والموردين. وإذا عرضوا عن ذلك في أحسن الأحوال سيكون مستقبل الشركة امتداد طبيعي للماضي.

2- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلاً:

ان الفريق يكون مسؤولاً عن تحديد درجة المخاطرة بمستقبل الشركة ومتغيرات البيئة الداخلية كقوة المركز المالي للمنشأة والبيئة الخارجية، مثل تكلفة السوق والمنافسة.

3- مدى مبادرة المديرين بالتصرفات الإيجابية:

تتوقف درجة المبادرة عند المديرين بالدرجة الأولى على سلوك الإدارة العليا وشخصية الرئيس، ويمكن تقسيم أنماط الشخصية من حيث الابتكار وتحمل المخاطرة:

الشخصية	صفاتها	مساعدتهم	مشاكلهم
المتج	خياله محدود ولا يستخدم الأساليب الجديدة، ويعمل دون تخطيط مسبق لديه قوالب جاهزة مجربة ويهتم بدراسة العمل وتبسيط الإجراءات ويتعاونون أنظمة الكمبيوتر والمتحكم الذاتي والمذكاء الصناعي.	لا يتعب من العمل المتكرر مثل ملفات وحسابات وتخازن مادام يعامل بشكل عادل وهم عماد الشركة.	لا يحبون التغيير ويعارضونه وربما يسودون أعمال أصبحت قديمة وغير مطلوبة.
المُحسِن (المعدل)	نزاع للابتكار والمخاطرة البسيطة ينظم ما هو موجود ويضيف إليه أي لا يكتشف أشياء جديدة ويعدل الأشياء لتكون أفضل كالتكنولوجيا إذا وجدت وما هو متاح.	اقتراحاتهم تسهل الأشياء والإجراءات واستخدام المسواد والأدوات يسهل عليهم تطبيق التعديلات التي اقترحوها، لأنها لا تحتاج تغييرات جذرية.	عادة لا يقدمون حلولاً جذرية للمشاكل العويصة، ولا يجاهدون كثيراً في سبل إقناع الآخرين بأرائهم.
المتحدي	يتحملون المخاطر الكبيرة ويحبون التغيير، ولا يتحملون الشئ على ما هو عليه، ويحبون تحصيل أفكار جديدة لغيرهم	يتحملون عن الآخرين مخاطر تطبيق الأفكار الجديدة ويساعدونهم فيها بالتنفيذ.	يحبون النقد وهم الأفراد لمصلحتهم وهم يملكون بسرعة، ولا يصبرون.

الشخصية	صفاتها	مهامهم	مشاكلهم
	الحائزين من تطبيقها.		
العملي	ينحمل المخاطر العالية ومبتكرون متوسطون ويقدرون الابتكار وواثقون من انفسهم وعموكون لكثير من جهود التغيير والتطوير.	يجبون الإنجاز والتغيير ويحددون الأفكار التي يمكن تحمل مخاطرها عند التنفيذ.	غير صبورين وقلقين. ولا يتطلعون اكتمال دراسة الأفكار وسرعتهم سبب رئيسي لمشاكلهم.
المبدع	مخاطر ومبتكر بدرجة عالية ويدافع عن أفكاره بقوة يمكن يفصل إذا ما أهدوه بالمنظمة.	يكشف الأفكار الجديدة تماما وينحمل المخاطر وإذا نجح ننجح المنظمة معه.	متحمس لأفكاره أكثر من اللازم مما يثير المديرين التنفيذيين.
المصنع (المركب)	مبتكر بدرجة عالية ومندفع تجاه الجودة وقادر على فحص أفكار الآخرين وتجميعها ولكن لا يصل لمستوى البطرية.	يضع الابتكار في مصلحة الشركة جنباً إلى جنب والمخاطرة متوسطة يمكن تحملها.	لم يصل إلى حد سوبرمان فهو لا يخاطر في سبيل الاختراعات الرائعة، وهذا ليس بجيد.
الحالم	مبتكر ولا يخاطر فتيق الفكرة طي النسيان ويعمل بكفاءة في عمليات التخطيط، ولأن أفكارهم جيدة قد يبرفها ويخاطر بها الغير وهم بالمثل مبدعون ويجبون السهر طويلا مع التلفزيون.	مفردون إذا كان رؤسائهم من النوع العملي الذي يجب أن يخاطر بأفكار مروضيه.	غير منجزين لأنهم منساقون وراء أحلام البهظة دون تطبيق مباشر لأفكارهم. وقد يسبون كوارث لشركاتهم.

الشخصية	صفاتها	مساهمتهم	مشاكلهم
المنظم	متوسط الابتكار ولا يتحمل المخاطرة ويقدم الفكرة دون تحمل مسؤوليتها يعمل جيداً في التخطيط والمهندسة والاستشارة.	يقدمون أفكار للشركة وقادر على التخطيط ويقوم بالنصح والمشورة والاقتراحات.	غير منجزين ولا يعملون نحو تحمل المخاطرة.

الميزة التنافسية في المستقبل

توجد عدة مصادر للميزة التنافسية منها:

- 1- التميز: يعني هل لدى الشركة سلعة جديدة؟ وهل يمكن تقليدها؟ ومتى يمكن للشركة أن تحتفظ بهذه الميزة التنافسية؟
- 2- التكلفة: هل يمكن للشركة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة؟ وما هي الأساليب التي يمكن أن تحقق للشركة هذا التخفيض في التكاليف؟
- 3- التركيز: وذلك من خلال الاهتمام بقطاع معين من المستهلكين أو من المنتجات.

ثالثاً: التصور المستقبلي لأنشطة الشركة:

أي تحديد خطوط الأنشطة في أعمال الشركة - مثلاً تقوم مؤسسة الأخيار بشراء شركة لإنتاج الورق، والغرض ليس التكامل الرأسي، بل لاقتناع المسؤولين بأن التوسع إستراتيجية ضرورية، ويجب على فريق التخطيط والمنشأة للإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

- ما هو تأثير الأنشطة الجديدة على رسالة وأهداف الشركة؟
- ما هو خط أنشطة الأعمال الجديد الذي ترغب الشركة دخوله؟
- ما نوع العلاقة بين النشاط الجديد المزمع الدخول فيه والأنشطة الحالية؟
- هل هناك أكثر من نشاط جديد تود الشركة الدخول فيه؟
- ما هو نصيب النشاط الجديد في الخريطة العامة لأنشطة الشركة؟
- ما هو حجم النشاط الجديد نسبة إلى الحجم الكلي للأنشطة؟
- ما هي الاستثمارات المطلوبة للنشاط الجديد؟

رابعاً: تحديد مؤشرات النجاح:

تقع مسؤولية تحديد مؤشرات النجاح لكل خط على فريق التخطيط الاستراتيجي، ويستخدم العديد من مؤشرات الإنتاجية والنسب المالية للمقارنة بين الأنشطة، وفيما يلي بعض هذه المؤشرات الشائعة الاستخدام:

- الربحية.
- السيولة.
- معدل الأجور إلى الأرباح.
- معدل نمو استثمارات الشركة.

- معدل نمو المبيعات.
- المبيعات إلى الفرد الواحد.
- معدل الاتفاق على البحوث والتطوير.
- معدل دوران البضاعة.
- معدل العائد على الاستثمار.

خامساً: تحديد الأعمال المساعدة على تنفيذ إستراتيجية المنشأة:

يتولى فريق التخطيط تحديد الأعمال والإجراءات التي تساعد الشركة على تحقيق رسالتها العامة وهي ليست مؤشرات لمجاء ولا خطوط أعمال، وهذه بعض الأعمال المساعدة لتحقيق الشركة رسالتها وإستراتيجيتها:

- تحسين الرقابة على المخزون.
 - تطوير الرقابة على الجودة.
 - تحسين نظام المعلومات.
 - تغيير في هيكل التنظيم.
 - تحسين في نظام الحوافز.
 - تطوير أنظمة الجزاءات.
 - تحسين العلاقات مع الموردين.
 - التوسع في الأنشطة وتكاملها.
- وكثيراً ما نجد أنها تتطلب تغيير أو تعديل أو تطوير أو إعادة.

سادساً، تحديد سمات الثقافة التنظيمية الملائمة:

يجب على فريق التخطيط تحديد سمات الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، لكي ناهم هذه الخطوة في توفير تفهم كامل عام بين كافة العاملين بالمنظمة، عن أسلوب العمل المتبع، وتتمثل الثقافة السائدة بالمنظمة في أن العميل دائماً على حق وأن مظهر العاملين هام للحصول على رضا المستهلك أو أن الجودة هي الهدف الرئيسي وهكذا.

مثال: قامت شركة الخطوط الجوية البريطانية بوضع هدف رئيسي لها بأن تكون أفضل شركة طيران في العالم، ولتحقيق ذلك رفعت مستوى خدماتها للمسافرين، وبسّطت إجراءات الخروج من المطار وخفّضت من الوقت اللازم للانتهاء من إجراءات الجوازات إلى سبع دقائق تقريباً لكل فرد وأقنعت الدولة بزيادة عدد موظفي الجوازات وإعطائهم الوقت الكافي للتدريب، وأن تتحمل الخطوط البريطانية التكاليف الإضافية، وبالفعل أدى هذا إلى تحقيق هدف الشركة.

والواقع أن ثقافة المنظمة ترتبط بالعديد من العناصر الأخرى كالآتي: شكل خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعارف عليها داخل المنظمة والملابس والألقاب، وشكل المكاتب وإجراءات الترقية والنقل والتدريب والتحية والتهنئة والشخصيات البارزة في المنظمة سواء بالعمل أو الرياضة.

طبيعة الاستراتيجية

تبدأ عملية تكوين الاستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية في الشركة، وتحديد موقفها الذي يساعد مجموعة متكاملة من التحركات والمداخل، لتحقيق النتائج المرجوة على المدى الطويل والقصير، واختيار الاستراتيجية عملية تراكمية عبر الزمن وليست مهمة يتم أدائها في نقطة زمنية واحدة وقد تتغير عبر الزمن

استجابة لتغيرات في الأوضاع الداخلية والخارجية، وتعد الاستراتيجية وسيلة لإنجاز أهداف الشركة.

الاعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الاستراتيجية

- الفروض التي يقوم عليها التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.
- تحديد القوى الدافعة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي.
- التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل.
- الفروض والآراء الشخصية والمعتقدات وتأثيرها على الاستراتيجية:-
- تؤثر الفروض التي يضمنها المخطط الاستراتيجي وآراءه على عملية اختيار البديل الأنسب بين البدائل الاستراتيجية وتؤثر المعتقدات على الخيارات المطروحة أمام صانع القرار وخاصة تقييم النتائج المختلفة ولا بد من دراسة الآثار جيداً لتكون صمام الأمان حتى تتجنب المنشأة المراقب الوخيمة.

تعدد القوى العاملة ومجال التركيز والتوافق الاستراتيجي

تضمن القوى الدافعة عدداً من العوامل الخارجية مثل المستورون، العملاء، الموردون، التكنولوجيا، بدائل المنتج، وتشكل تلك القوى الالتزامات التي يجب على الشركة الوفاء بها لتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الاستراتيجيات.

أما العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونمط تقييم البدائل، فهناك علاقة توافق وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي ونمط أو أسلوب تقييم البدائل، حتى تتمكن المنشأة من تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

المسؤول عن تحديد القرارات الاستراتيجية

يعتبر مجلس إدارة المنشأة هو المسئول الرئيسي عن إدارة الاستراتيجيات، وتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط، والمديرين في المستويات الإدارية الأقل يكون هم دوراً أقل ومحدود والشركات الكبرى الأكثر تعقيداً، ليس منطقي أن يتولي عدد محدود من الإدارة كل أمور التخطيط الاستراتيجي، والحل الأمثل هو تفويض بعض المسئوليات المرتبطة بوضع الاستراتيجية إلى المستوى التالي من الإداريين.

كما تنقسم الاستراتيجيات داخل المنشأة إلى عدة مستويات:

1- الاستراتيجية الكلية للشركة:

تتركز عملية وضع الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل، وكل وحدة تطبق شيئاً ما للأداء الكلي، مثال على ذلك: شركة الكريم نشأت 1985 كشركة صغيرة لتصنيع منتجات الألبان وحاولت أن لا تتأثر في التقلبات المحلية ولذلك بدأت بتوسيع نشاطها جغرافياً وإنشأت الفروع، ولكن الربح منخفض فبدأت الشركة بشمول عمليات الشراء لوحدة إنتاجية أخرى من خلال الأموال المتوفرة، بدلاً من الاعتماد على القروض وقاموا بالتنوع في إنتاج المنتجات الغذائية ذات هوامش الربح العالية، وبعدها شراء وحدات صناعية وتجارية ومالية أخرى.

2- إستراتيجية وحدة الأعمال الاستراتيجية:

تتعامل هذه الاستراتيجية مع العناصر التالية:

- كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن ضمانه.

- ما هي المداخل الرئيسية التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي (إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية، بحوث وتطوير) بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط.

- كيفية الاستجابة إلى التغيرات في الصناعة والاقتصاد ككل والجوانب المالية والتشريعية.

- ما هي التصرفات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بأي قضايا إستراتيجية أخرى.

مثال: نشأت شركة لمحلاء بغرض تقديم منتجات كاراتيه التي يقبل الأطفال على شرائها، والهدف كان تحقيق مركز قوى بالصناعة، وبدأت إستراتيجية الشركة بالتركيز على تمييز المنتج وتقديم تشكيلة متنوعة من العلامات والتجديد والقيام بالإعلانات المستمرة بالتلفزيون والحصول على أماكن عرض جيدة بالمحلات وقدمت منتجات طيبة.

3- الإستراتيجية الوظيفية:

تشير هذه الإستراتيجية إلى المداخل المحددة وظيفياً، والتحركات التي تستهدفها الإدارة لدعم وحدة العمل، وهذا المثال للتوضيح اتبعت شركة (أي. بي. إم) مدخلاً متميزاً للتسويق يعتمد على مفهوم بيع النظم وذلك ببيع نظم متكاملة لتشغيل البيانات من وحدات وطابعات وبرامج جاهزة وصيانة وإصلاح، كما شجعت عملائها على استئجار منتجاتها بدلاً من الشراء، واستبدال القديم بالجديد مما جعلها تحصل على 70٪ من حصة سوق نظم المعلومات.

4- الإستراتيجية التشغيلية:

ان هذه الإستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية على سبيل المثال مدير أحد المناطق الجغرافية ملتزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف هذه المنطقة الجغرافية.

شبكة الاهداف والاستراتيجيات

تتكون الاهداف والاستراتيجيات في أي شركة من عدة مستويات في ترتيب تنازلي من قمة إلى قاعدة الهرم الإداري، وهناك روابط رأسية تعمل على توحيد أنشطة وضع الهدف وأنشطة وضع الاستراتيجية.

الجدول شكل تفصيلي للمستويات الهرمية (هياكلية وضع الاستراتيجيات)

مستوى الاستراتيجية	المسؤول عن وضع الاستراتيجية	الهام الخاصة بوضع الاستراتيجية ومجالات التركيز الربية
1- استراتيجية الشركة ككل	مجلس إدارة الشركة وكبار المدبرين	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار كلفة بناء وإدارة منظمة من وحدات الأعمال ذات الأداء المرتفع. - تنسيق الاستراتيجيات والأنشطة لوحدة الأعمال المترابطة في محاولة لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الشركة ككل. - مراجعة وتنقيح المداخل الاستراتيجية الرئيسية والتحركات المقترحة بواسطة مدبري وحدات الأعمال. - توجيه استثمارات الشركة نحو الأنشطة ذات القصر الاستراتيجية.
2- استراتيجيات وحدات النشاط الاستراتيجي	المدبر العام ورؤساء وحدات الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار طريقة المنافسة، وتحديد نوع الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها. - الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في الصناعة، وفي مجال المنافسة. - تنسيق التحركات، المداخل الرئيسية للمجالات الوظيفية الربية والتشغيلية.

مستوى الاستراتيجية	المسؤول عن وضع الاستراتيجية	المهام الخاصة بوضع الاستراتيجية ومجالات التركيز الرئيسية
		- اتخاذ التصرف الملائم لمواجهة المشاكل الأخرى المرتبطة بالاستراتيجية والقضايا التي تواجه وحدة الأعمال.
3- إستراتيجيات المجالات الوظيفية	رؤساء الوحدات الوظيفية	- البحث عن المداخل والتحركيات الملائمة لمساندة إستراتيجيات وحدة الأعمال. - مراجعة وتنقيح وقبول المداخل والتحركيات الرئيسية المرتبطة بالاستراتيجية المقترحة، بواسطة مديري المستوى الأقل.
4- إستراتيجيات المستوى التشغيلي	رؤساء الوحدات الفرعية ومديرين المستوى الأقل	- البحث عن مداخل وتحركات ذات الحق أصيب وأكثر تحديداً بغرض إنجاز أهداف الأداء الموضوعة، للوحدات التشغيلية والوحدات الإدارية الفرعية لمساندة الاستراتيجيات الوظيفية.

مفهوم الخيارات الاستراتيجية

يقع على عاتق المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الاختيار من بين البدائل، ويتطلب ذلك خطوتين هما:

الخطوة الأولى: تحقيق التوافق الاستراتيجي:

تتعلق بتحديد أي البدائل يكون أكثر ملائمة لإعادة تحديد موقع الشركة في السوق، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات يمكن تلخيصها في الآتي:

- هل الاستراتيجية مصممة لزيادة حصة السوق؟
 - هل يجب تعديل الاستثمارات في حالة زيادة السوق؟
 - هل التركيز على إدارة الأصول الإنتاجية وتخفيض التكاليف يحقق العائد المطلوب على الأصول؟
 - هل تحقيق المكاسب في الأجل القصير والتدفق النقدي أكثر أهمية من تحقيق موقع متميز في السوق؟
 - هل من الأفضل بيع مصنع معين نظراً لانخفاض حصة السوق أو كثافة المنافسة؟
 - هل يترتب على توحيد الجهود مع شركة أخرى تحسين فرص غزو سوق معين؟
 - هل يجب إدخال تكنولوجيا جديدة لدعم جودة المنتج أو الخدمة؟
 - كيف تتفاعل الاستراتيجية مع المنافسين أو الموردين أو العملاء؟
 - هل يجب زيادة الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير أو الإعلان أو بحوث السوق؟ وهكذا.
- ونساهم الإجابات الثانية في تحديد البديل الأكثر ملاءمة بدرجة دقة مقبولة نسبياً.

الخطوة الثانية: اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية:

البدائل الإستراتيجية الكلية

البديل الإستراتيجي	نقطة التركيز الأساسية	الفرص أو الوظيفة
(صفر) الوضع الحالي	الثبات والاستقرار	الاستمرار في المنتجات، الأسواق الحالية بصفة دائمة أو مؤقتة اعتماداً على دورة حياة المنتج.
1- التركيز	خط إنتاج واحد	الأداء الجيد لشيء واحد.
2- التكامل الأفقي	تملك أو السيطرة على المنافسين	تحقيق قوة السوق واقتصاديات الحجم.
3- التكامل الرأسي	لتحويل مركز التكلفة إلى مركز ربحية	تحسين اقتصاديات الحجم، تقليل الاعتماد على الموردين والموزعين.
4- التنوع	توسيع خط المنتجات	تخفيض مخاطر المنافسة، تحقيق ربحية أعلى، توزيع المخاطر.
5- مشاريع مشتركة	لتحقيق المزايا المتكاملة	توزيع المخاطر، تحقيق مشاركة الموارد.
6- التخليص	لتخفيض حجم النشاط أو العمليات	الاستجابة إلى الظروف غير المواتية في السوق.
7- الاستبعاد	استبعاد وحدة إنتاجية غير متوافقة مع صلبات الشركة	إعادة تشكيل المنتجات، الأسواق.

الهدف الإستراتيجي	نقطة التركيز الأساسية	التفرض أو الوظيفة
8- البيع	(نفس 7)	نفس (7) مع إضافة عنصر خطورة الموقف.
9- الابتكار	تحقيق موقع قيادي في السوق	الأخذ بالمبادرة، تحقيق موقع جيد في السوق.
10- إعادة الهيكلة	لتخفيض التكاليف وإمكانية النمو	التركيز على المنتجات والوحدات الإنتاجية ذات الإمكانات العالية.

تنسيق القرارات عند وضع الإستراتيجية

- (1) التأكد من مراجعة وقبول أهداف الأداء و الإستراتيجيات عبر كل مستوى إداري بما يحقق الانسباية والتناسق.
- (2) التأكد من أن إستراتيجية الشركة لن تكتمل إلا بعد تجميع مكونات الإستراتيجية عبر المستويات الإدارية.
- (3) تحقيق التوافق المنطقي بين مختلف الإستراتيجيات بدءاً من إستراتيجية الشركة ككل ثم إستراتيجية وحدة الأعمال فالإستراتيجية الوظيفية المساعدة، وإستراتيجيات المستوى الوظيفي.

المداخل المختلفة لوضع الإستراتيجية

يوجد اختلاف ملموس بين المنشآت باختلاف أنواعها ونشاطاتها من حيث وضع الإستراتيجية، ففي الشركات الصغيرة المالك نفسه يضع الإستراتيجية بصورة

غير رسمية وشفهية، أما الشركات الكبرى تكون رسمية ومنظمة وتحديث سنوياً، وهناك أربعة مداخل شائعة تستخدم في وضع الاستراتيجيات وهي:

- يتولي رئيس المنظمة المسؤولية الكاملة لوضع الاستراتيجيات.
- يقوم الرئيس بتفويض عملية وضع الاستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي أو فريق عمل موثوق به.
- المدخل الوسط، حيث يقوم الرئيس بطلب مساعدة ومشاركة كبار المرؤوسين، ويترتب على ذلك مساندتهم له في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات.
- يشجع الرئيس المرؤوسين على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات.

التخطيط الاستراتيجي للتغذية في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة

هناك أمرين أساسيين يجب على المخطط الواعي معرفتهما:

- 1- أن يمتلك أسلوباً دائماً لتحليل المتغيرات والاستجابة لها بحكمة وسرعة.
 - 2- أن يقوم بمحصر أساسي للمتغيرات المؤثرة لحظة بناء الخطة مع الرصد المستمر، لما يتغير في هذه المتغيرات نوعاً ودرجة.
- فاللذة هذا الأسلوب:

- يؤدي إلى بناء الخطة على أساس سليم غير عشوائي.
- يؤدي إلى الصحو المستمر لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب أسرع وقت ممكن.

التخطيط والإدارة

ان التخطيط هو العنصر الأول والأساسي والأهم في الإدارة، والإدارة هي العنصر الأول والأساسي والأهم في عملية التنمية القومية.

ان كل الدول المتقدمة إدارتها الجيدة أكبر من رصيدها المالي مثل اليابان مواردنا قليلة لكنها متقدمة وروسيا زادت مواردنا، فتناخرت لأن الإدارة هي الأساس والتخطيط هو أساس الأساس.

نموذج التخطيط الإستراتيجي

يستهدف توضيح الرؤية أمام المخطط الإستراتيجي حتى يستطيع اختيار الطريق الأمثل، مع الأخذ بالواقع الملموس والمتغيرات الجديدة (داخلية وخارجية) في الاعتبار.

اما محتويات النموذج، فيشمل:

أولاً: ستة أسئلة رئيسية:

أ- الحلم المرغبي:

السؤال الأول: ما هو مجال نشاط الدولة الذي اتفهي أن أراء في نهاية الفترة التخطيطية؟

السؤال الثاني: ما هي طبيعة أو نوعية الدولة التي اتفهي أن أراها في نهاية الفترة التخطيطية؟

ب- الواقع الفعلي:

السؤال الثالث: ما هو مجال نشاط الدولة الآن كما هو من الواقع الحالي بلا رنوش؟

السؤال الرابع: ما هي طبيعة الدولة الآن، كما هي من الواقع الحالي بلا رنوش؟

ج- المستقبل الممكن:

السؤال الخامس: ما هو مجال نشاط الدولة الذي يمكن أن يتحقق في نهاية الفترة

التخطيطية أقصى ما يمكن تحقيقه في ضوء الواقع والمتغيرات:

السؤال السادس: ما هي طبيعة الدولة التي يمكن تحقيقها في نهاية الفترة

التخطيطية أقصى ما يمكن تحقيقه في ضوء الواقع والمتغيرات؟

ثانياً: أربعة مجالات للتحليل:

- تحليل المحيط الخارجي.
 - تحليل الوضع الداخلي.
 - تحليل القيم السائدة.
 - تحليل المسؤولية الاجتماعية.
- تلك عناصر الواقع التي سوف يساعد فهمها على تحديد الممكن:

ثالثاً: أربعة جوانب للتحليل:

في المجالات الأربع السابقة يجب تقييمها بالنظر فيها إلى:

- نواحي القوة.
- نواحي الضعف.
- الفرص.
- التهديدات.

ويطلق على الأسلوب SWOT ويمكن أن نسحب نواة أي تأخذ احرف من العناصر فوق على الوجه التالي:

المجال	
نواحي القوة	نواحي الضعف
الفرص	التهديدات

التغيرات الدولية المعاصرة

هي التغيرات التي تحدث خارج حدود الدولة، ويكون من الممكن تأثيرها على سياسات أو اقتصاديات الدولة حكومة أو مواطنين أو كليهما، وهي تغيرات من لا يمكن تجاهلها بقصد أو بدون قصد، ونرى تقسيم التغيرات الدولية المعاصرة إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: هو محور تعريف الذات سياسياً وثقافياً واجتماعياً من نحن ومن نريد أن نكون؟

المحور الثاني: هو محور الهوية الاقتصادية ماذا نملك؟ وكيف نستخدمه وننميه؟

المحور الثالث: هو محور الفلسفة، كيف نتعامل مع الآخرين؟

أما عصر نهاية التاريخ، فذكر في مقال الكاتب الأمريكي فوكياما نهاية التاريخ وتتلخص وجه نظره انه غروب الشيوعية من التاريخ انتصر الغرب الرأسمالي ونظامه السياسي ولم يعد من أي بدائل جذيرة بالذكر بما في ذلك الإسلام، ففاعليته لا وزن لها لأنه دويلات لا رصيد أيديولوجي أو ثقافي أو اقتصادي لها يرقى للغرب.

وفي كتاب (خروج العرب من التاريخ) حلل فوزي منصور واقع العرب بتفككهم وانهايار فاعليتهم فانهم قد خرجوا من التاريخ ولا توجد بارقة أمل، ويرى الكثيرون أن المد الإسلامي خطر يجب القضاء عليه، ومن هنا بدأت الحملات الضارية والنصفية الحربية.

عصر التكتلات الجغرافية

1- التكتلات القارية:

هي تكتلات انتمائية توصف بصفة عامة مثل الكتلة الأوروبية، وكتلة أمريكا الشمالية والكتلة الآسيوية هذه كتل تختلف في مراحل نموها إلا أن مراكز الثقل واضحة ولا تكاد تخلو أحداها من جانب سياسي واقتصادي.

2- التكتلات الإقليمية:

تكتلات أقل ضخامة أساسها أيضاً جغرافي مثل مجلس التعاون الخليجي، وهناك دولا عربية ليست عضوا فيه وهناك عناصر تسهل ترابطهم القرب أو الرؤية والأنظمة السياسية، ومثائل مصادر الرزق ونفس المشاكل واللغة والدين، لذل يقع هذا التكتل في محيط التكتلات المحدودة الهوية، والتكتل الشرق أوسطي مثلاً به دول عربية وأجنبية لكنها على البحر المتوسط معاً، والمهم أن تفكر الدول كيف تريد أن تصبح وما التكتل المناسب لها.

عصر تكثيف البحث عن الذات

في الصين في ميدان تيانمان رفع المتظاهرون تمثال الحرية يطالبون حقيقة الأمر بشريف جديد للصين التي يعرفونها، وفي للاتحاد السوفيتي انهار النظام الشيوعي ودار التنافس لحد العنف لتحديد هوية جديدة للمجتمع.

وفي دويلات يوغلافيا السابقة دار الصراع القاتل على أساس عرقي- ديني، وفي الهند يحاول الهندوس إعادة تعريف الهند كدولة هندوسية بالأساس، ويعتقد هتتجئون أن هذا الصراع القادم يترك للدول التي عليها أن تختار طريقة في هذه الصراعات أحد بدائل ثلاثة:

البديل الأول:

بديل العزلة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، أي محاولة عزل المجتمع عن المؤثرات الخارجية الدخيلة، كما فعلت الصين أمام حكم ماوتس تونج وكوريا الشمالية الآن أي انتزاع الذات من دائرة البطرة الثقافية الغربية.

البديل الثاني:

بديل الارتباط بالغرب وقبول قيمه وثقافته وأنظمته السياسية والاقتصادية ومؤسساته أي التعلق بحرية الغرب.

البديل الثالث:

بديل الموازنة مع الغرب بإنشاء وتطوير القوة الاقتصادية والعسكرية ذاتياً بالتعاون مع دول غير عربية، لمواجهة الغرب مع الاحتفاظ بالقيم والمؤسسات الذاتية القومية.

المحور الثاني: الهوية الاقتصادية:

في عصر العالمية والتنافس العالمي، والتي تعني عالمية الإنتاج والتسويق والاستهلاك والتمويل واستقطاب الموارد الأولية، واستخدام القوى العاملة، ويمكن للمنظمة ممارسة نشاطها الإنتاجي في أي مكان بالعالم وتحصل على مواردها الأولية من أي مصدر بالعالم حيث الجودة والسعر الأقل والسوق هو العالم كله والوظائف لكل جنسية ولون.

وقد تكون العالمية لها سلبية ومشاكل في البيع والتسويق بسبب وحشية المنافسة وحساسة المنافسين، وما يتج من ارتفاع في درجة الجودة وانخفاض في الأسعار وزيادة في الخدمات.

ولكن من الناحية الإيجابية العالمية تخلق فرصاً للبيع في الأسواق التي لا تستطيع القوة الشرائية السائدة فيها أن تتحمل الجودة أو الأسعار الأعلى، وفرصاً للإنتاج، حيث الحوافز أفضل والضرائب أقل والموارد الأولية أقرب والموارد البشرية أرخص. وهذا من أسباب نجاح اليابان. وعصر العالمية عصر التنافس العالمي بين قوى عالمية والدول الأقل تقدماً لها خيار واحد من هذين البديلين.

إما أن ينظموا إلى إحدى القوى العالمية وبعض الدول حاولت ذلك، أو أن يرتقوا بمقدرتهم التنافسية إلى مصافها وبعض الدول حاولت ذلك، وهناك دولاً مزجت البديلين، كالمكسيك انضمت لتكتل أمريكا الجنوبية وبمنفس الوقت ترتقي بمقدرتها التنافسية.

مقاييس لقياس مقدرة أي دولة على التنافس الدولي

المقياس الأول:

مستوى المعيشة، أي نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي الحقيقي.

المقياس الثاني:

الإنتاجية، أي الكمية من الدخل القومي التي ينتجها فرد واحد من القوى العاملة في المجال الإنتاجي بالدولار.

المقياس الثالث:

الاستثمار، أي النسبة من الدخل القومي الإجمالي التي يتم إنفاقها على المصانع والمعدات.

المقياس الرابع:

التجارة الدولية، كما تبدو في الميزان التجاري (الصادرات، الواردات).

العوائق أمام مقدرة الدول على الصمود في المنافسة الدولية

- 1- السياسات الإدارية وعدم فاعليتها خصوصاً من حيث عدم مقدرتها على المرونة.
- 2- التركيز المتزايد على النتائج المالية، والاهتمام بالأرباح على حساب احتياجات المستهلكين.
- 3- الاهتمام بالنتائج القصيرة الأجل على حساب ما ينمي على المدى الطويل.
- 4- عدم الالتزام الجاد بالتغيير، وعدم رغبة المديرين على التأقلم ومواجهه المنافسة.
- 5- عدم وجود سياسات صناعية واستراتيجيات قومية متسقة ومتراصة وفعالة.

الحلول للمشاكل القائمة أمام مقدرة الدول على الصمود في المنافسة الدولية

- ان التركيز على المستهلك العالمي أي الاهتمام بالجودة والسعر والخدمة وعلى منتجات نجتاز الحدود،
- بناء ميزة محددة يصعب على الغير الوصول إلي مستواها أو تقليدها، إما في منتج معين أو خدمة معينة أو سعر معين:
- المنافسة على أساس السرعة.
 - السعي إلى تحقيق أعلى جودة في كل شئ.
 - عصر تسيد القطاع الخاص التخصيص وتشجيع المبادرة الفردية
 - نتيجة رد الفعل على تجاوزات القطاع العام وفشله ببعض الدول ظهر التخصيص، وحلت الرأسمالية، كحل واشترت المشروعات الحكومية بكل أنحاء العالم المثقل بالديون والأفواه الجائعة.
 - وعلى الدول الأقل تقدماً أن تطلق المبادرة الفردية لإعطاء الفرصة للمبادر الوطني للبدء في نهضة صناعية وطنية.

كما ان الحكومة تفشل لأسلوب الحكم أو أسلوب الإدارة، فمثلاً في النظام الشيوعي كان الفشل؛ لأن النظام نفسه غفل الفكرة خاطئة والتنفيذ أخطاء فالشيوعية لم تشيع العدل إنما أشاعت الرعب.

عصر التحالفات الإستراتيجية

حيث ان التحالف الإستراتيجي يسمح لشركتين أو أكثر أن يتقاسما الموارد أو المهارات أو الأسواق أن يتعاونوا في الأبحاث والإنتاج والتسويق، ليشتدوا مقدرة كليهما على التنافس. وقد انتشر هذا الأسلوب بالذات بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات عبر القارات، ويمثل فرصة ذهبية للدول النامية للتقدم والاشتراك في الاقتصاد العالمي مع الاحتفاظ بدرجة أكبر من سيطرتها على مواردها القومية، وهناك ثلاث أهداف رئيسية من أهداف الدولة في الوقت الحالي التنويع - والتعمين - والتخصيص وتتأسق بدرجة أو أخرى مع الأهداف الإستراتيجية:

المحور الثالث: الفلسفة الإدارية:

انه لا تحرير اقتصادي بلا تحرير إداري، ولينحقق ذلك فإن تغيراً جذرياً، يجب أن يتم في كل عناصر المعادلة الصعبة القائد والمقود والنظام وعصر التحرير الإداري بوصف بوصفين آخرين هما:

أولاً: عصر نظرية الإدارة السيتمية:

تسمى هكذا بدلا من الأنظمة لأن كلمة الأنظمة لعل مدلولات عديدة تشير للبس، وتطبيق هذه النظرية نتفق على أمرين أولهما أن التغيرات الخارجية المؤثرة في أداء المنظمات تزايدت بشكل ملحوظ. وثانيهما أن سرعة التغير ودرجته في هذه التغيرات متزايدة بنسبة وسرعة أكبر.

وهناك عنصرين أساسيين يقدمان الدليل على ضرورة الاستجابة للمتغيرات:
 أن الأنظمة يجب أن تدار على أنها نظام مفتوح وليس نظاماً مغلقاً، وخاصة في عصر ثورة المعلومات، وإن النظرة فيها دائماً تكون نظرة كلية وليس جزئية، ويؤدي هذا المفهوم النظري إلى بعض النتائج العملية ومنها:

1- **الإدارة الموقفية:** الإدارة تابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو المستوى الإداري.

2- **الهياكل التنظيمية الفدرالية:** فكرة المفكر الإداري الانجليزي تشارلز هاندي، وهي تختلف عن اللامركزية، فالإدارة الفدرالية يفترض أن الوحدة التابعة لديها أصلاً كل الصلاحيات وتفوض البعض للمركز الرئيسي.

3- **الأهرامات الإدارية:** الهرم الإداري التقليدي يتكون من مستويات كثيرة، وتؤدي إلى التعقيد وتأخير القرارات فقامت المؤسسات الكبرى بتقليل عدد المستويات العشرة تصبح أربع، وإذا كانت أربع تصبح اثنان مثلاً، مما رفع الروح المعنوية للموظفين وتحرر الكثير من طغيان المستويات وتقبلوا المشورة وأصبحت المنظمة قابلة للتعلم ورفع مركزها.

4- **إعادة الهندسة:** أي إعادة الهيكلة الجذرية بعد تسطيع المنظمة وتركيبها من جديد، لتتناسب هذا المفهوم فيجب إعادة اختراع المنظمة، ثم بعد ذلك يصبح من الممكن التركيز على الجودة.

ثانياً: عصر لتحرير الفرد:

لا قيمة لتحرير اقتصادي بغير تحرير إداري ولا قيمة لتحرير إداري بغير تحرير للفرد العامل في المنظمة، فالفرد يطلق عليه (الموارد البشرية) وهو المصدر الأساسي للإنتاج وهو العنصر القادر على الإبداع والخلق وتحقيق التغيير المستنير فمع تغيير النظام، لا بد من تغيير طبيعة النظر للفرد ودوره.

ومع النظام الجديد المسطح والمرن والتحرر من سيطرة الرئيس في النظام البيروقراطي يصبح الفرد هو الأداة الرئيسية لتحقيق التنمية القومية وليس متفاعلاً، وهناك عناصر أخرى مهمة ساعدت على ذلك:

- 1- تحرير الفرد من الخوف والثقة فيه تجعله يتج أكثر بحرية دون قيود وطقوس معينة والديمقراطية لها أثر السحر في تحقيق التزام العاملين، وإطلاق طاقاتهم الكامنة وتحقيق قدرتهم الغير محدودة على العطاء.
- 2- استخدام الفرق في الانحياز لإطلاق طاقات العاملين والثقة المتبادلة بينهم، وتبادل المعلومات بسرعة.
- 3- القيادة التغييرية الجذرية لأنها تستلزم الكثير من الالتزام والجهد والصبر خاصة من القائد الإداري في جو من الثقة والاحترام المتبادل.

أثر المتغيرات الدولية المعاصرة على الإطار التنظيمي لعملية إعداد الخطة

يتضمن الإطار التنظيمي لإعداد الخطة الرابعة خمس لجان هي:

- لجنة التوازن الاقتصادي التي تقوم بالمراجعة والربط والتسيق بين أعمال اللجان الأربعة الأخرى.
- لجنة قطاع الإنتاج السلمي.
- لجنة قطاع التجارة والخدمات المالية.
- لجنة قطاع الخدمات العامة.
- لجنة قطاع الموارد البشرية.

بما أن المتغيرات المعاصرة في حالة تصاعد مستمر، سواء من ناحية الكم أو الدرجة فإن من الضروري تقييم أثر كل منها تقيماً مستمراً على كل من هذه

القطاعات، فكيف يمكن تعديل الإطار التنظيمي لكي يأخذ في الاعتبار بسرعة ومرونة أثر هذه المتغيرات فور حدوثها أو التنبؤ لها قبل حدوثها؟

وهناك عدة بنائيل:

- أن تقوم بهذه المهمة لجنة التوازن الاقتصادي كأحد مهامها الضرورية والمحددة.
- أن تقوم بهذه المهمة كلا من لجان القطاعات كل في مجالها.
- أن تنشأ لجنة سادسة مهمتها المحددة النظر بصفة دورية في المتغيرات القائمة والمتوقعة ودرجة تأثيرها المحتمل وكيفية الاستفادة منها أو اجتناب مضارها.
- أن تكون هذه اللجان ملحقة بأعلى سلطة تنمية في البلاد ليتسنى تطبيق ما يقترح بأسرع ما يمكن.

سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية، والتفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة، وكثيراً ما يفقد التفكير الاستراتيجي، وبسبب حيرة المدهرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة، وبين الانشغال بلعبة الأرقام وهذه الحيرة تقع في صلب الموضوع الذي يؤكد إن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة وليس الحفظ.

كما عبر (مايكل بورتر) أكثر كتاب الاستراتيجية شيوعاً عن ذلك بقولة: أنا أفضل مجموعة من الأساليب التحليلية لتطوير الاستراتيجية، والتغيير الاستراتيجي الحقيقي لا يحدث عن طريق إعادة ترتيب ما هو قائم بالفعل من تصنيفات، وإنما عن طريق ابتكار تصنيفات مستحدثة.

أما مازق التخطيط، فإن المشكلة أن التخطيط يمثل أسلوباً حياً للإدارة، وليس أسلوباً إلزامياً، فالمديرون ذوو الأسلوب الإلزامي يحشون الناس على المشاركة في

المسيرة، وأن يسهم كل منهم في دفعها للمسار الصحيح، والمديرون قوو الأسلوب الحسابي يركزون على جهة واحدة، ويحددون واجبات كل فريق من أجل الوصول إلى الهدف غير عابئين برغبات وميول هذه الفرق، ويتعير العالم الاجتماعي (فيليب سالزيك): إن الاستراتيجيات لا تكون ذا قيمة إلا عندما يمت المعنيون بها الروح والطاقة فيها.

أوهام التخطيط الاستراتيجي

الوهم الأكبر في التخطيط الاستراتيجي يتمثل في الزعم بأنه: لما كان التحليل يشمل المعالجة فإن التخطيط الاستراتيجي هو صنع للاستراتيجيات ويقوم هذا الوهم على أمور ثلاثة خاطئة:

- 1- أن التنبؤ عملية ممكنة.
- 2- أن صانعي الاستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع إستراتيجيتهم.
- 3- أنه بالإمكان صلب الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم).

أولاً، وهم التنبؤ،

لا تستطيع أي شركة أن تحدد المدة الزمنية التي تستطيع خلالها إلهاز التخطيط بدقة، يمكن التنبؤ ببعض الظواهر المتكررة، مثل فصول السنة ويكاد يكون مستحيلاً بالنسبة للظواهر غير المتكررة، كالإبداع التكنولوجي وارتفاع الأسعار، ومن يتوقعها هم أصحاب البصيرة الذين يصنعون استراتيجياتهم، بأساليب يغلب عليها الطابع الشخصي والحدسي.

ثانياً، وهم الانفصال،

لقد طورت مريان جلنك في كتابها (تأسيس الإبداع) نقطة مثيرة، حيث أشارت إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بمختصر المدير، كما هو علاقة طرق دراسة العمل

بالنسبة لتيلور بأرضية المصنع، والتي هي عبارة عن أحد الطرق لتطبيق الخصائص الإنسانية من أجل تنميط السلوك.

أي يقوم النظام بعملية التفكير ونفصل الاستراتيجية عن العمليات والتصميم عن التنفيذ والمفكرين عن المنفذين والمخدعة بالطبع هي توصيل المعلومات ذات العلاقة إلى أعلى بحيث يكون باستطاعة المديرين في المستويات العليا الاطلاع على التفاصيل في المستويات الدنيا دون الحاجة إلى إقحام أنفسهم بها.

(أي ترسل المعلومات مغلفة بطروف لكاتب المديرين بدون الحاجة لمغادرة مكاتبهم) والمديرون الأكثر فعالية يعتمدون على بعض المعلومات غير الرسمية، مثل القيل والقال والإشاعات والبيانات تأتيهم متأخرة بعد التجميع.

ثالثاً: وهم الترسيم:

أن التخطيط لا يتطبع التعلم والترسيم يعني إتباع الخطوات العقلانية بداية من التحليل، ومروراً بالعمليات الإدارية وانتهاء بالتطبيق والإجراءات الرسمية لا تستطيع بأي حال من الأحوال أن تتنبأ بالظواهر غير المستمرة، ولا تفيد المديرين المتعزلين أو صنع الاستراتيجيات الإبداعية.

وهناك مجموعة من علاقات التخطيط، كما يلي:

١- التخطيط والخطط والمخططون:

أن مديري الوحدات الإدارية يجب أن يتحملوا المسؤولية الكاملة لعملية صنع الاستراتيجية من خلال عمليات مرسمة، والمخططون يفتقدون إلى صلاحيات المديرين لتوفير الالتزام وحصولهم على المعلومات ميزة جوهرية لصنع الاستراتيجية، ويفضلون الاتصال الشفهي على الكتابي، مما يجعلهم يتجاوزون التحليل، ومن ناحية المخططون لديهم وقت أكثر ويميلون للتحليل.

2- التخطط كبرجة إستراتيجية:

إن التخطط لا يستطيع أن يتج استراتيجيات ولكن يبرمجها في حالة وجودها، والمخطط هو مثل من يجمع الأوراق بعد الاجتماعات والقرارات ويرتبها والبرجة الاستراتيجية تشمل ثلاث خطوات:

1- **الظنن:** هو التوضيح والتعير عن الاستراتيجيات بطريقة واضحة لتحويل الاستراتيجية إلى خطة عمل، بحيث يتم التعامل مع النتائج المترتبة بشكل مفصل.

2- **التفصيل:** يعني الاستراتيجية المرمزة إلى استراتيجيات فرعية وبرامج خاصة.

3- **تحويل الاستراتيجيات:** أي النظر إلى تأثير التغيرات على عمليات المنظمة والتأثير على الميزانية والسيطرة على الأداء.

3- التخطط كأداة للاتصال والسيطرة:

حيث باستطاعة المخطط الموضوعية في شكل برامج، جداول، ميزانيات وما شابهها، وأن تكون وسيلة أساسية في ترجمة أهداف الاستراتيجيات وتوجيه جهودات الأفراد لتحقيقها، وأنه بالإمكان استخدام المخطط للحصول على المساعدة المعنوية والمادية من ذوي النفوذ والمؤثرين خارج المنظمة، إن المخطط المكتوبة تستطيع إخبار الممولين عن أهداف المنظمة، مما يتيح عنه مساعدة هذه المجموعات للمنظمة لتحقيق المخطط.

4- المخططون كباحثين للإستراتيجية:

الاستراتيجيات الأكثر أهمية تظهر بدون تدخل من الإدارة أو دون دراية كبار المديرين، يستطيع المخططون التطلع بفضول نحو الأماكن التي لم يتم الاعتياد على زيارتها للبحث عن الأنماط في وسط ضجيج التجارب الميدانية، وفي النشاطات التي

تبدو عشوائية وعمليات التعلم غير الرسمية، وتحديد سوق جديد لم يتم التعرف عليه سابقاً، وتفهم إنتاجهم الجديد.

5- المخططون كمحللون:

ان المخططين الأكثر فعالية يفضلون كثيراً من الوقت على التحليل لمواضيع محددة، وهم مرشحون أقوياء لدراسة البيانات والتأكد من أن المديرين سيأخذونها بعين الاعتبار. ومن الضروري أن يكون كثير من هذا التحليل سريعاً ومتعباً، ويتم في الوقت المحدد وشاملاً للتحليل التنافسي، الصناعي والدراسات الداخلية.

6- المخططون كحفاظين:

من زمن طويل وأدبيات التخطيط تشجع دور المخطط كحفاظ، المخططين لا ينخرطون في خانة عملية صنع الاستراتيجيات، ولكن يحاولون التأكيد بأن الخانة مليئة بالمديرين المباشرين النشطين ويشجعونهم على التفكير في المستقبل بطرق إبداعية ويحاولون جعل الآخرين يتساءلون عن مدى جدوى الطرق التي تعودوا عليها (الحكمة التقليدية) ومساعدة الناس للخروج من الرقابة واستخدام الأساليب المثيرة.

7- المخططون المحافظون والمحددون:

ان المفكر المحلل أي المخطط التقليدي يحافظ على الترتيبات القائمة في المنظمة، وينجبه إلى برجة الاستراتيجيات المتفق عليها وتوصيلها بوضوح، ويقوم بإجراء بعض الدراسات التحليلية، لضمان الاستفادة من البيانات ويطلق عليهم المخططين المحافظين.

اما النوع الثاني هو مفكر مبدع يحاول فتح خانه عليه صنع الاستراتيجية، ويحلل النوع الغير المحسوس من المعلومات ومتبعي لإجراء دراسات سريعة وشاقة ويكتشف الاستراتيجيات في أماكن غريبة ويشجع الآخرين أن يفكروا بطريقة إستراتيجية، ويميل للعمليات الخدمية التي يتم التعرف إليها في النصف الأيمن للدماغ

ويطلق عليهم المخططين المجددين، وكثير من المنظمات تحتاج لهذا النوعين من المخططين.

مزايا التفكير الاستراتيجي

- (1) تفكير تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، لذلك يحتاج لقدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك المفاهيم وعلاقتها.
- (2) تفكير تركيبي وبناءي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- (3) تفكير تنظيمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء والانطلاق من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- (4) تفكير تفاولي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهود والتنبؤ باحتمالات، مما سيفع ووجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- (5) تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى، ويتطلعون إلى اقتناص الفرص، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوى البصيرة المستكشفين للمعرفة.
- (6) مبالون للمخاطرة والمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
- (7) يعد تفكيراً تطورياً أكثر منه إصلاحياً ليدته من المستقبل.
- (8) يعد متعدد الرؤى والزوايا والنظر إلى الأمام ويفهم الماضي، ويلجأ للتحليل الشخصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

إيجابيات التفكير الاستراتيجي

- 1- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي، وعلاقاتها الشمولية بلا من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر.
- 2- التأكيد على أهمية المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته.
- 3- توحيد الجهود ونبذة الطاقات نحو الأهداف والغايات، بدلاً من التركيز على الوسائل والجزئيات.
- 4- التوظيف الجيد للموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية، وحثها على الإبداع والابتكار.
- 5- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.
- 6- التهيؤ والاستعداد لللازمات والتحجب للإحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- 7- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العامة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود.
- 8- يسهم في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدتهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- 9- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتخاؤل والشفافية في أجواء المنظمات.
- 10- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وهويتها، ويبحث في النفوس الأمل.

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

- 1- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات.
- 2- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
- 3- التحس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
- 4- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة.
- 5- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
- 6- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.
- 7- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظمتهم.
- 8- مثاليون وطموحون ويؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبل.
- 9- مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.
- 10- القدرة على توسيع دائرة التفكير، وتضييق نطاق التنظيم.
- 11- ذور رؤية تكاملية وشمولية ويتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء.
- 12- ميالون للمنافسة والمغامرة، ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- 13- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- 14- محبون للمعلم والتعلم وحرصون على نقل معرفتهم للآخرين.
- 15- يؤمنون بحرية الاختيار.

المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

- (1) العادات والتقاليد المجتمعية التي نمت على التواكل، وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل.
- (2) يكلف الوقت والجهد والمال الذي قد لا يتوفر للمنظمة.
- (3) انشغال المنظمة وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي انه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- (4) عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي نتيجة التخصص والتقاعد المبكر يصرفهم عن التفكير بالمستقبل.
- (5) غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات، لإحساسها بالأمان فلا تفكر بالمستقبل.
- (6) لا تزال الكثير من المنظمات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظناً أنها تعتمد وهي ليست كذلك.
- (7) التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إغفال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه.
- (8) الضغوط والمصالح للمجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم أي تغير جوهري أو جذري.

النصائح العشر لتكون استراتيجياً

- 1- شارك الآخرين من حولك في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية لمنظمتك.
- 2- أطلق العنان للمفكرين والمبدعين ليخرجوا المارد من داخلهم، واحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- 3- هود نفسك على الاستماع والإنصات، فكثيراً ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- 4- ابتعد الخوف من أجواء العمل وازرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.
- 5- اسمح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة، فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.
- 6- جدد معلوماتك وضع معرفتك في تناول الآخرين وشجعهم على توظيفها.
- 7- للتأكد من أن منظمتك تواكب عصرها احرص على مقارنته أداؤها بأداء المنظمات الرائدة لتقليص الفجوة أينما وجدت.
- 8- ابدأ التغيير بنفسك وكن قدوة في الالتزام قولاً وفعلًا، وحضوراً وتضحية.
- 10- ضع سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات والمخطط التي تحدد مسيرة التحول، مما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون.

الفصل الخامس

عمليات الإدارة الإستراتيجية

الفصل الخامس

عمليات الإدارة الإستراتيجية

مياغة رؤيا ورسالة المنظمة

مفهوم رؤيا المنظمة

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً.

مفهوم رسالة المنظمة

هي القرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، صبر وجودها واستمرارها، وهي توصف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن يمكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لمصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، أن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب، وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتحليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تشمل تحليل قوى المنافسة، وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة، ونعترف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر:

1. شدة المنافسة في الصناعة:

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.

2. قوة المساومة المشتري:

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري، تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعتها تنافسية، وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً.

3. تهديد دخول منافسين جدد:

الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجدد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

4. قوة المساومة للمجهزين (الموردين):

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصنع الأحذية متاجر بيع نعلون أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

5. المواد البديلة والمتاحة:

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بغير النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين، وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لأن نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة، ويعد نموذج أوستين حل نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية، وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية لتحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة، والميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي أنه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسين الكبار ورجال الأعمال، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات الطائرة، ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الإلكترونيات، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الإلكترونيات.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة

عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة. وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

1. ثقافة وقيم الإدارة العليا.
2. علاقات السلطة والمستوى والصلاحيات بين أفراد التنظيم.
3. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
4. كمية ونوعية الموارد المتاحة.
5. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

أن نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.

كما يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، أما الأنشطة الأولية فهي:

1- الإمدادات الداخلية:

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.

2- العمليات:

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)

3- المخرجات:

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

4- التسويق والمبيعات:

تشمل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

5- الخدمة:

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فهي:

1- البنية التنظيمية:

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاماة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

2- تنمية التكنولوجيا:

هي أنشطة لتحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

3- الشراء:

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

4- تحليل الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يحملون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يحمل هؤلاء الأفراد الأشياء.

كما يشتق معنى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

(1) تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع، مثل

صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي.

(2) تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة هؤلاء الأفراد.

(3) هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة، وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

من المهم أن يأخذ صانعو الاستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة وسط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف واستراتيجية المنظمة، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تناسس عليها الثقافة التنظيمية، فمثلاً القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المسنهلك، ولشركة لورد النوعية أولاً ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك، كما إن الومي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تصميم ونطيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة.

صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

إن تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحبوية ذات الأهمية القصوى.

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تخطيط مدخل SWOT في التحليل:

(1) التحليل الداخلي:

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهمة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل المحاز ضعيف في تنفيذ المخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية

(2) التحليل الخارجي:

الفرص	التحديات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	احتمال دخول منافسين جدد
إضافة إلى خط المنتج	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
تنوع المنتجات ذات العلاقة	تحويط في السوق
إمكانية التكامل العمودي	سياسات سعرية متنافسة
تحويط في السوق	زيادة الضغوط التنافسية
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	تحويط المساومة للعملاء والموردين
	تغير أذواق وحاجات المستهلكين

ان عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة، وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمقبولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة، أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة، والتي تتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

مستلزمات تطبيق إستراتيجية المنظمة

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربع خطوات أساسية:

1. تحليل الهيكل التنظيمي:

لقد أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي، وغير الرسمي في المنظمة وهذه الاعتبارات هي:

- أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة.
- ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للمخطة الإستراتيجية.
- ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية.

وعلى العموم أشكال الهياكل التنظيمية هي:

1. الأشكال الهرمية للهيكـل التنظيمي:

هي الهياكل الرئـيـة الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية، أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

2. هيكل المصفوفة التنظيمية:

يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية، وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير والمجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن المجال مهات محددة لكل مشاريع، وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية.

3. هيكل الفريق التنظيمي:

يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل، ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد. ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين، أو يكون الفريق لاجتياز مشروع يتكون من أفراد يعملون معاً من أجل إنجاز مشروع معين واجب، هو أوسع نطاقاً من فريق المهمة أو الواجب، أو قد يأخذ شكلاً وظيفياً، بمعنى أنه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقاً واحداً لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة.

4. هيكل التحالف:

أ- يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين مستقلتين لانحياز أهداف مشتركة. الشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك، أي المشاركة بين منطمتين متمايزتين من أجل تحقيق أهداف محددة، المشاركة تسمى إلى تعزيز عناصر القوة لدى أحد الأطراف، وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين، ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الاستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية

ب- الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الاستراتيجية من مسئوليات تطبيق الاستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الاستراتيجية، والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الاستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع

الأنظمة المعلومات الاستراتيجية

تلعب أنظمة المعلومات الاستراتيجية دوراً هاماً في عمليات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مجالات أساسية هي:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات، وبالتالي تحسين هذه التكنولوجيا في خفض التكاليف، وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين.

2- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال، وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة.

3- بناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية، لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة.

إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الاستراتيجية هو في بناء قاعدة معلومات استراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات، وإن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية استراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

ت- أنظمة التخطيط والسيطرة:

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزءاً من عمليات صياغة وتطبيق الاستراتيجية، حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الاستراتيجية، إن الاستراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في خاتمة المطاف، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوسطة المدى وأخرى طويلة المدى.

في مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الاستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتكون منها المنظمة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذه الأساس، ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الاستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلاً، وأقل عمومية بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وينمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل، هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات العملياتية والروتينية والمبرمجة.

كما أنه من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات، وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والتنفقات

عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي. في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلي. مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري. تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في المراقبة.

اما المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد العاملين في عملية صنع القرار، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة، وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية (نظرية Z).

والمغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يحد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية، ويوجد اتجاهان رئيسيان يخصص تركيز واهتمام الإدارة: اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب. وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقيادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب.

من المهم عند تطبيق الاستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطوة الاستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال، إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة، وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية.

نظرية مكفزي لتطبيق الإستراتيجية (S 7)

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الإدارة (الكادر)، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية مساندة لها على الأقل، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق، فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج.

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات، ومن أهم هذه النماذج:

1) نموذج السوف لاستراتيجيات السوق - المنتج:

يمثل هذا النموذج مصفوفة رياضية من المنتج - السوق لتقديم أربعة إستراتيجيات هي:

1) إستراتيجية اختراق السوق:

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق.

2) إستراتيجية تنمية السوق:

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة، وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

3) إستراتيجية تنمية المنتج:

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.

(4) التنوع:

تستند هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة، وتأخذ هذه الاستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط:

1- التنوع الأفقي:

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع و ذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكمل لنشاط المنظمة

2- التكامل العمودي:

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي. فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين.

3- التنوع المختلط:

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماماً عن منتجات وخدمات المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم - المصانع الكيماوية - منتجات طبية - منتجات النسيج - توزيع الغاز).

نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة:

وهي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المتجبن تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

(2) إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الأفراد بمصائص استثنائية في ميدان الصناعة، وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسماء الشجعية وخدمات ما بعد البيع.

(3) إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

ومن الأنواع الأخرى من للاستراتيجيات، ما يلي:

(1) إستراتيجية الاستمرار:

في حالات معينة نسمى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبياً من الاستمرار، وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالتائج المنجزة، وفي نفس الوقت تسمى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نمواً معقولاً ولكنه بطيء، وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

- (أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغير أو الانتقال لنشاط آخر.
- (ب) عندما تكون المهازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى.
- (ت) تطيع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر.
- (ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل.

(2) الاستراتيجيات الدفاعية:

تسمى هذه الاستراتيجيات أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات، حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة، وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلولاً وقية قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من:

(أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة):

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل، وذلك لفرض معالجة الأداء السلي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

(ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول):

تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديداً على أنشطة الأعمال الجديدة، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو

بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

ج) إستراتيجية التصفية:

هي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.

4) الاستراتيجيات المختلطة:

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

5) مفهوم التعااضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف:

يقصد بمفهوم التعااضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، ويتحدد الأثر الناتج عن التعااضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل.

إن القيمة الحقيقية المتحققة من التعااضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) يختلف إشكاله سواء كان داخلياً أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعااضد، والتعااضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة، ويمكن النظر إلى التعااضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية:

- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية.

- استخدام المواد غير المستغلة.

- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة.

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء، واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة:

أولاً: الرقابة التقليدية:

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية، الرقابة التكتيكية (الوظيفية)، والرقابة العملياتية.

1- **الرقابة الاستراتيجية:** هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية، وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة، وهي وظيفة الإدارة العليا.

2- **الرقابة التكتيكية:** تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية، مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق المخطط الوظيفية الموضوعية لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3- الرقابة العملياتية: هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة.

مدخل الرقابة التنفيذية

يطلق على الحل أيضاً نظام التكلفة المكية الذي يتكون من الخطوط التالية:

1- تأسيس معايير الانجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج، والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة، مثل الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة.

2- قياس الانجاز الفعلي:

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية.

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز، أما في

حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة.

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي. من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية.

ثانياً: الإستراتيجية والرقابة:

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية، وتم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية، ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية:

1- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية:

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية.

زمن المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل:

1- العوامل البيئة الخاصة بالبيئة الخارجية.

2- العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة، درجة أو قوة المساومة في السوق).

ومن المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة.

2- الرقابة على التطبيق:

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة، والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلي صياغة وتطبيق الاستراتيجية، والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الاستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها.

3- الإشراف الاستراتيجي:

وهي ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الاستراتيجية، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تبيّن بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

إن تصميم أي نظام للرقابة الاستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة، والهيكّل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانحراف في الأقسام والوحدات التنظيمية.

ثالثاً: مستويات عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققت إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختبار المعايير الثلاثة وقياس الانحراف وتحديد الانحرافات وتصحيحها، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة التوجيهية الثلاثة التالية:

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

رابعاً: تقييم إستراتيجية المنظمة:

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومن هذه المداخل: مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية، مثل نسب السيولة، نسب الأرباح، نسب النشاط، نسب الديون إلى رأس المال.

وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة، فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة.

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية، هذا المدخل مكمل للمدخل الأخرى، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة، ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم.

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة، وبالتالي التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة، وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف.

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة.

خامساً: تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى لتحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية

الفصل السادس

القرار الاستراتيجي

الفصل السادس

القرار الاستراتيجي

مفهوم القرار الاستراتيجي

أن القرار الاستراتيجي يعد أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما نصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تبانت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

كما يوضح الكثير من الكتاب أمثال Jauch&Glueck على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.

أما Johnson&Others يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة.

ويرى غراب بأن القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكد.

كما يعتبر باغي وخاشقجي القرارات الاستراتيجية بأنها، هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتغلغلها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً وشمولاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل.

ويصفها العزاوي بأنها قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.

أما Mintzberg & Quinn فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها، القرارات التي يحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحديد فاعلية المنظمة.

أما العبيدي فيعرفها بأنها قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

هنا يتضح أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصنعها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفاً لمفهوم القرار الاستراتيجي:

فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماماً ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل ومنحبة لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستباطها وفق المعلومات المتعددة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

وتعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية بالتحمل المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة.

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية، ويحز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة

التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتوضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختيارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.

كما يعود لمجاء صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، وأن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

مميزات القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة، يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيح عملية صنعها.

وتتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة، وكما يأتي:

أولاً: تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والنظية

تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، ويجب التذكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيذ الرسالة الأساسية للمنظمة، تعد الأهداف المخططات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

ثانياً: التأثير الزمني

إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة ففزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمشاركة بسوق معينة.

ثالثاً: التوجه المستقبلي

تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتبرؤ بأمور مستقبلية للشية عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، يهدف هذا التصوم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها، تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآتية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعاً: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة:

تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المنظمة، وتوزيعها على أقسام المنظمة لإلحجاز الواجبات الموكلة لكل قسم. وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة:

تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة، وينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: المستوى التنظيمي:

تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة، يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم المواقف والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المائل المهمة التي تزيد من قوة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح:

إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في التطور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية،

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
الكلف والموارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحدد المشكلة
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
نسبة الإبداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرجة	مبرجة
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوع	محدود
الظروف البيئية	متغيرة	هادئة (مستقرة)
درجة السرية	عالية	منخفضة
درجة البعير والتبصر	عالية	محدودة
ذوي القرارات	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
	(الاستراتيجية)	(التفذية)
الشكل القانوني	لا تخضع إلى قاعدة قانونية أو لائحة سابقة	تخضع إلى اللوائح والإجراءات والمعايير الجاهزة
تحقيق الأهداف	شاملة متنوعة	مفردة أو أكثر
من حيث القوة والمرونة	مرن	قطعي حاسم
شخصية متخذ القرار	حمية مثالية	نظامي طبيعي
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المنافسة	ذات طبيعة جدلية حوارية	لا تخضع للمنافسة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة
درجة التعقيد والوضوح	كبيرة / محدودة	محدودة / كبيرة
من حيث التشيق	متراطة	جزرة

الخصائص	القرارات الاستراتيجية	القرارات الإدارية
درجة التكيف والتأقلم	متأقلمة بدرجة كبيرة	متأقلمة بدرجة متوسطة

دور المعلومات في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعد المعلومات من الموارد الأساسية التي تدعم المنظمة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المنظمة، وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها، كما لا يرتبط فعل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يعتمد على ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.

وهنا أصبحت المعلومات هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس، ولكن بما تعبر عنه وتعتمد عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها، ويجب أن تبحث إدارة المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدنا في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية، ولأهمية هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب:

- 1- هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات.
- 2- المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي.
- 3- دراسة مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي.

هيكلية صنع القرار وعلاقتها بالمعلومات

يتأثر القرار وعملية صنعه بهيكل صنع القرار الاستراتيجي (وحدة صنع القرار)، في السلوك الخارجي واتخاذ، وبعد القرار السياسي أو العسكري أحد أنواع القرارات

الاستراتيجية، يتخذ صانع السياسة الحكوميون الذين يمثلون السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقضائية والمؤسسات التابعة لها.

وتفاوت هيكل وبيان اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة الواحدة بعضها عن بعض، وبالتالي فإن عملية صنع القرار تختلف داخل كل بيان عن الأبنية الأخرى، وهذا يؤدي إلى تفاوت أنماط السياسة الناشئة عن تلك العمليات، فعلى سبيل المثال تحليل صنع السياسة الخارجية، لأي دولة يتطلب تحليل مؤسسات صنع القرار في السياسة الخارجية، وعملية صنعها واتخاذها يتطلب تحليل مؤسسة صنع القرار في السياسة الخارجية الإجابة عن تساؤلات مهمة لا بد منها، وهي:

أولاً: ماهي المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار للتوصل إلى قرار معين؟ هل يعمل بمفرده، أم يعمل في إطار مؤسسة؟ هل يتشاور مع أفراد يختارهم بنفسه؟ هل يجتمع بالأجهزة الرسمية المختلفة كثيراً أم نادراً؟

ثانياً: من يصنع قرار السياسة الخارجية للمنظمة أو الدولة؟ حيث تفرق ما بين صنع القرار الرسمي وصانع القرار الفعلي؟

ثالثاً: كيف يتم الاتصال وما هو شكل نظام الاتصال في داخل مؤسسة صنع القرار؟ كيف يتم تبادل المعلومات وإيصالها وتوظيفها من قبل صانع القرار؟ وكيف يتم فحصها ورد الفعل عليها؟ تتطلب الإجابة عن هذه التساؤلات أنفاً الحديث عن المؤسسة التي يعمل في إطارها صانع القرار، فقد تكون مؤسسة حكومية، أو جهازاً، أو وزارة، أو منظمة دولية، وهذه المنظمة تصدر عنها قرارات سياسية أو عسكرية، وتصنع من قبل أشخاص خول لهم القانون ممارسة الصلاحيات في الأمور الاستراتيجية التي تتأثر بها سلوكيات السياسة الخارجية لهذه المنظمة.

كما تعد المنظمة التي است وطورت في تربيها وأدوارها والموارد المتاحة لها، هي

الهيكل الذي عرفه تشارلز هيرمان: بأنه ترتيب معين لمجموعة من الأدوار والموارد داخل الوحدة المسؤولة عن أي من مراحل حل المشكلة، أي أنه ترتيب للعلاقات بين الأفراد والمسؤولين عن اتخاذ القرار، وبصفة عامة فإن هياكل اتخاذ القرار تكون جزءاً من البنية التنظيمي البيروقراطي الحكومي المختص بمعالجة الشؤون الخارجية.

وتتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صانع القرار بطرق مختلفة، ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلبها المنظمة وتختلف باختلاف المستويات الإدارية، ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المنظمة.

ويمكن تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توزيعها، وكما يأتي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا "القيادة الاستراتيجية" في المنظمة، يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً

من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة وصياغة استراتيجيتها وسياساتها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة، بين جامحان واندرسن أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

أ. الحصول على المعلومات وتسيبها في المنظمات والاتصالات.

ب. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لصنع القرار.

ولتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد وتكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

- أ. معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.
- ب. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.
- ج. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.
- د. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.
- هـ. معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى،

يشتمل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كمياً ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا،

ويشتمل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان

تنفيذ البرامج الموضوعية بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

تتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تتخذ صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظراً لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبعد قرار شن حرب الخليج الثانية من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الحلفاء، عام 1991، ضد العراق وأطلق عليها عاصفة الصحراء خير مثال على ذلك، كان البتاغون المؤلف من وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان المشتركة وعدد كبير من المسؤولين المدنيين والعسكريين، والبالغ عددهم حوالي (23) ألف موظف لهم دور كبير في صنع قرار الحرب، ولكن محمد دورهم في اتخاذ القرار العسكري، بالرغم من أن البتاغون يعتبر مركز هيكلي صنع القرار للفعاليات الحربية.

لقد كرم الرئيس الأمريكي بوش الأب ومستشاروه في البيت الأبيض اهتماماً كبيراً لتلك الحرب منذ البداية، واجهت عملية اتخاذ القرار كثير من التفاعلات الإنسانية المعقدة والعقبات الداخلية للحكومة، شملت (المخاضات، والحجج، والاجتماعات، والمواقف الشخصية، والعلاقات مع دول الحلفاء)، من أجل الوصول إلى الغاية الأساسية للموافقة على قرار شن الحرب، وبالفعل تحقق الهدف وشتت الحرب.

كما يدور دائماً غموض تاريخي حول حرب الخليج الثانية، وقد اتخذ الرئيس ومستشاروه المقربون خلال العامين الأولين من إدارته سلسلة هامة وحاسمة أحياناً في الخيارات بشأن الجيش ودوره في هذه المرحلة.

وناسياً على ما تقدم، فإن الأنشطة في المستويات الإدارية الثلاث المذكورة آنفا هي أنشطة متفاعلة ومتكاملة، ولا يجوز التفكير والعمل بكل منها على حدة بل إن المعلومات التي نحصل عليها أو تولدها غايتها بلوغ النشاط المشترك والفعال للمنظمة، وسيؤثر في هيكليّة صنع القرار.

كما إن انتماء الأعضاء أو المجموعة الصانعة للقرار إلى منظمة واحدة يجعل التناسق والتعاون وارداً وعلى عكسه في المنظمات المختلفة، يعتبر عملية صنع القرار وتهيئة مستلزماته وبدائله من واجبات هيئة الركن والمشارين بالاعتماد على منظومة المعلومات، اما اتخاذ القرار فهو واجب من واجبات القيادة.

المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركزت الأخرى، ولم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية، وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة من طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد اليئي.

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتفويض الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات، يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات، وفي مجمل حياتنا.

ويواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختيار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل.

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه، يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، ونشاركنا لمجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات.

ويتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

وهنا تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى جهد مدي موثقية المعلومات الواردة فيها، وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يلقونها ويحلونها في ميكنة صنع القرار، يصعب توقع المستقبل اتجه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحدياً في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.

وازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتوعدت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياة المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب الية من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وسرايمج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيوياً لديمومة المنظمة، وتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالباً ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين كوكاس أن المعلومات هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار، أما إدارة الفعاليات فيحتاج تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار، وتنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

ويعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطء حركتها بالحصول على المعلومات عاملاً مؤثراً في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استناداً إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن اتخاذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية، وتقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب

المشكلة بتوفير المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

ونجد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويطلب الكثير من القرارات، وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل أخرى.

بعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها، كما يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تستخدم عملية صناعة القرارات. ولتوضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار جرى تقسيمها من قبل الباحث إلى فرعين: يتضمن الفرع الأول الأساليب المتبعة في صنع القرار، ويتناول الفرع الثاني فاعلية القرار الاستراتيجي.

الأساليب المتبعة في صنع القرار

يمكن لهم عملية صناعة القرار من خلال قضيتين إداريتين أساسيتين:

الأولى: تمثل أن أسلوب صناعة القرار عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية.

الثانية: فتبين أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية، فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة.

لاحظ الباحثون أن هنالك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات.

تعد المداخل ثالثاً، رابعاً، خامساً من المصفوفة التي جاء بها الباحثون تمثل نمط القيادة الفعالة، وتتحدد هذه المداخل بأن القيادة تعرض أفكارها وتدعو العاملين إلى المناقشة، أو تعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو تعرض المشكلة لكي تحصل على الاقتراحات ثم تصنع القرار. وتدرج الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:

أولاً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ/ إن هذا النمط من القيادة لا ينصح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المروسين، كما في الاحتمال الأول. وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، ومدل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقف آخر يبيع القرار لأجل كسب المروسين إلى جانبهم وقبوضهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم. ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المروسين نتيجة القرار.

ثالثاً: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المردوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذها لأنها راغبة في الحصول على قبول المردوسين لقراراتهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة، ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها، تتمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمردوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

وأخيراً: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها، تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها. وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار، يمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة، إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية، تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، وقد تكون التحديدات عالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار مقرر عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب، وتشمل التحديدات المفروضة على فريق

العمل تلك التحديدات التي وضعتها القيادة أمامهم.

فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل، ويشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيله وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة، وتعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، ومن الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنع تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.

ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية الناتجة من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.

ثالثاً: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

رابعاً: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من اليشة التي صنع فيها، وإمكانية التحسب لتلك اليشة.

بينما يحدد سلمان مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الاستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات الخملقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس والبقضة لأمر السخبل.

ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

ينما يشير عبوي وهشام في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً، والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: توافر المعلومات.

ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.

ثالثاً: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

رابعاً: وجود نظام لتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

خامساً: الاعتراف بمحتمية التغير.

سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.

سابعاً: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعاً: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشراً: المرونة الذهنية.

وهناك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتقود إلى أحسن حل بأقل قدر من تضيق الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال..... والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفى بهذه المعايير الستة:

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.

ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معاً، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها.

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التاسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن لنجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولاجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي:

أولاً: التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جيداً، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للاعتماد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض ومبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثاً: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة، لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة.

رابعاً: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون: ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صناعته، فيما أشار النظاري بأنه ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعاً (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار، وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فاعلية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صناعته من العناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته.

مراحل عملية تحليل وصناعة القرار الاستراتيجي

إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي تشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكّل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار.

لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لا بد أن يخضع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساساً بالبحث عن مشروعية القرار واحترامه للقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة يقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً عملاً وجائزاً قانوناً، وكان الباحث

عليه ابتغاء مصلحة عامة.

تغطي القرارات الاستراتيجية الاهتمامات الأساسية للعلوم السياسية والاقتصادية والعسكرية، لذا وجب الاهتمام الكبير بعملية صنعها واتخاذها. ومن التعريف آنفاً يتضح لنا: أن القرار في علم الإدارة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية لا بد من اجتماعها لكي تكون قرار بالمعنى الحقيقي، وتشمل: الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، تعيين إجراءات التنفيذ.

تكتسب القرارات الاستراتيجية نوعاً من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبغفس الكيفية التي تتلوق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها.

تزداد حرية التصرف كلما ارتقى مستوى صانع القرار الاستراتيجي. ونجد غالبية زعماء دول العالم الثالث لديهم دور كبير في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة، وبالأخص تلك التي تتطلب الدعم السياسي والعسكري، بالرغم من وجود المؤسسات الاختصاصية التي لها علاقة رئيسية بهيكلية صنع القرار، أما في النظم الديمقراطية الغربية، كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، فإن عملية صنع القرار قد لا تكون بيد الرئيس، أو الملك، أو رئيس الوزراء إلا من خلال مؤسسات اختصاصية (سياسية، إخبارية، عسكرية،.....)، لها دور أساسي في صنع القرار.

تسمى عملية تحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، والتي يطلق عليها ريشارد باسكال معطيات الوجود وتشمل: الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في أنفسنا، وفي الآخرين، وفي الموقف المبدئي والنتائج، تتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعاصرة مراجعة تصوراتنا الفكرية التقليدية للقرارات،

فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرار، وخاصة الاستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الاستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين.

كما يجمع علماء الإدارة والسياسة والباحثين على وجود مراحل منهجية في عملية تحليل وصناعة القرار واتخاذها، ولا بد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار، فالدكتور درويش يحددها بمرحلتين رئيسيتين تضم كل مرحلة منهما على عدة خطوات فرعية، وكما يأتي:

أولاً: مرحلة تكوين المشكلة.

ثانياً: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب المعالج لها.

ومنهم من يوصلها إلى تسع مراحل كالدكتور عبدالحادي، وكما يأتي:

أولاً: تقرير المشكلة.

ثانياً: جمع المعلومات.

ثالثاً: الترتيب والتحليل.

رابعاً: تحديد الوسائل.

خامساً: وضع قائمة البدائل.

سادساً: تقييم البدائل.

سابعاً: القرار.

ثامناً: التنفيذ.

تاسعاً: المتابعة.

وتأسيساً على ما تقدم، فقد انقسم علماء فقه الإدارة والباحثون بشأن تحليل وصنع واتخاذ القرار انقساماً كبيراً، فمنهم من جمعه بصنع وويتخذ بمرحلتين، ومنهم من أوصله إلى تسع مراحل وكما ورد آنفاً.

تحديد الموقف الاستراتيجي

بعد من الأهمية لتحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، وكما يعتقد صانع القرار فقط، وهذا ما يراه (ستايدر) في حين يهتم قرانكل بضرورة أخذ البيئة الموضوعية في الاعتبار من وجهة نظره، ويجب الحصول على كل المعلومات والمعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة وتحليلها، مع ضرورة دراسة العوامل التوصل إلى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والأهداف والواجبات المنبثقة منها.

كما يرى أبو دية في تحديد الموقف ضرورة دراسة العوامل الخارجية والداخلية والمحتملة: العامل الاجتماعي، والاقتصادي، والعسكري، والإعلامي، والسياسي، وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وبين أبو دية تأثير عوامل البيئة العلمية والنفسية كضوابط أو مقومات على عملية تحليل وصنع واتخاذ القرار.

وتعرض عملية تحليل صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى ضغوط خارجية كبيرة، نتيجة لتأثير النظام الدولي ووحداته، وتعدّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار غير مؤثرة في طبيعة القرار، لكنها تؤثر في نتيجة القرار بعد صدوره وانفصاله عن صانعه، ويصبح محكوماً بالبيئة الموضوعية، ويجب على صانع القرار أن يجعل من قراره متناسباً ومتوافقاً مع الموقف.

أوضح العالمان فكتور فروم وزميله فليب يوتون في نموذجيهما، الذي يوضح الأسلوب الموقف والقدرة التي تمكن صانع القرار الاستراتيجي ومنخله على تفهم الظروف أو الموقف المحيط به، مما يدفعه نحو تحديد نوعية القرار الذي سيقوم بصناعته

وانخاذ، وهذا يعتمد على دقة المعلومات وجدوى الهدف، والتجاوز على الغموض وخلق الاستجابة التنفيذية.

برزت خلال خمسينات القرن الماضي الحاجة إلى دراسة القرارات، وخاصة في الجانب السياسي، والتي تتضمن قيماً وأساليب محددة إزاء التعامل مع المواقف، مثل التدخل البريطاني في قناة السويس عام 1956، وغير ذلك مما سيتم دراسته مستقبلاً، وقد امتنع الباحثون أن للقيم الموقفية مجموعة فرعية، يمكن أن تكون بمثابة ترجمة سلوكية مؤثرة على متخذي وصانعي القرارات الاستراتيجية، والتي تشمل:

- أولاً: أن القرارات المتعلقة بالموقف توجه وتتخذ في إطار هذا الموقف محديداً.
- ثانياً: كلما كان الموقف يحسد أزمة كبيرة، كلما سعى متخذوا القرار نحو التقارب فيما بينهم وتفعيل دور الاستشارة الجماعية الداخلية والخارجية.
- ثالثاً: كلما طال الموقف، كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة عنه.
- رابعاً: كلما ازدادت تكلفه التعامل مع الموقف، كلما زاد التراجع عن القيم التي ارتبطت به.
- خامساً: كلما ازداد الموقف خطورة ازدادت جهود متخذ القرار نحو تطمين القلق العام، والبحث عن معونات خارجية، والقيام باتصالات دولية، ودراسات مقارنة لمواجهة الموقف.

كما يرى الباحث وجود حالة من التطابق والموائمة ما بين موقف الاحتلال الأمريكي للعراق في عام 2003 مع النقاط الواردة آنفاً، بعد إطالة أمد الحرب وكثرة الخسائر لدى القوات الأمريكية، والتكاليف المادية الباهظة المصروفة على الحرب، والتي لم يجد تطبيقها معظم الشعب الأمريكي. دفع القيادة الأمريكية برئاسة جورج بوش الابن في عام 2007، تشكيل لجنة يرأسها عضو مجلس النواب الأمريكي لي هاملتون وجيمس بيكر وزير الخارجية الأسبق ومجموعة من الشخصيات الأخرى بإعداد دراسة بخصوص

الموقف في العراق ودور الدول المحيطة به، وتأثيرها على الوجود الأمريكي، وقد قامت اللجنة بزيارة العراق والدول المحيطة به وتقديم توصيات لأجل تفعيلها من قبل القيادة الأمريكية، تتميز بعض المنظمات كالمنظمات العسكرية بإدراج فقرة الموقف في مقدمة قراراتها الاستراتيجية أو العملياتية أو التكتيكية منها.

تعد عملية استعراض عوامل الموقف من الأمور الأساسية لفهم جوهر القرار، والتي من خلالها يتم الحصول على كل المعطيات والحقائق الوثيقة الصلة بالمشكلة التي يجب تحليلها، وتهدف دراسة كل العوامل التوصل إلى الاستجابات المؤثرة على المشكلة والاهداف والواجبات المنبثقة منها والتي من خلالها يمكن رسم الصورة الخاصة بالقرار.

تعد عملية استكمال دراسة عوامل الموقف وتحديد مسالك العمل واظهار البدائل من خلال التمعن في البيئة الموضوعية التي تأخذ من وجهة نظر متخذ القرار من العوامل الرئيسية، لكون القرار بعد صدوره يتصل عن صانعه، ويصبح محكوماً بتلك البيئة ولذلك تظهر كثير من التعديلات والمفاضل التي تواجه القرار في عملية التنفيذ.

يعتمد تعريف موقف معين أو تحديد مشكلة في كثير من الأحيان على حجم المعرفة، لذلك تعد المعلومات ومخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما ان ادراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات والتكوين الشخصي لمتخذ القرار والتي تعد جزءاً من قيم الدولة ومعتقداتها وشخصيتها، والتي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى ادراكه له، وإلى المعلومات المتوفرة عنه، لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة والهدف اللاحق.

ينبغي ان يتعامل صانع القرار مع افضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات الدولية المختلفة، وليس على افضل ما يتمناه، أي ان تكون نظره واقعية للموقف والاهداف التي يسعى اليها، ولقدرته على مواجهه، وقد تتطلب في بعض الاحيان ضرورة التضحية ببعض الاهداف ليس لعدم اهميتها بل لان تحقيقها قد يورث اضراراً كبيرة على

الموقف، مما يحرم من الحصول على المكاسب المتوقعة، وان التوضيح في بعض الاهداف مرحلياً قد يؤدي إلى خلق موقف ملائم افضل لانجاز اهداف اخرى اكثر اهمية، لذلك يعد تحديد الموقف أولى مراحل عملية صنع القرار، ويجب التأني في دراسته واستخلاص مافيه وتحديد صورته للاستمرار والتقدم إلى المرحلة الثانية، وعليه فإن التعريف الموضوعي الدقيق للموقف واستيضاح مملته يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي.

تحديد المشكلة

بعد تحديد المشكلة الحالية المستقبلية التي يرسي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها، وتؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات

المتعلق بها، وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وإيضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية، يجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

وتعرف المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والتأثير حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة، ويحدد لنا يتر دكر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

أولاً: تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.

ثانياً: التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنعها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

ثالثاً: تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريف المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يحصل القرار إليه وتحديداته.

ويجب البحث عن القيود التي تحيط بالمسألة، وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين. تجري إعادة النظر في تحديد المشكلة بمرور الوقت والتمسك بالرأي الذي يعتقد أنه صالح لحل هذه المشكلة، وتحديد الأولويات بموجب مجموعة من الجمل مع بيان الهدف، وكيفية ربط الأهداف الفرعية المباشرة بالأهداف العامة، ولتن تعطي الأولوية لهذين النوعين من الأهداف، وكيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقهما؟ وما هي القدرات والموارد لمواجهة هذه المشكلة؟ ينبغي على صانع القرار أن يتذكر في نهاية الخطوة الأولى من تحديد المشكلة أن الهدف هو مجلة كيف التي سوف تثير أفكاراً جديدة للمحل عليها.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة، وتكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتضود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث، وتساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها، والتي مستفود إلى تبرير الخيار النهائي.

كما حدد جون هاموند ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

1- تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسمى للحصول عليها. فعند تحديد

المهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولا لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم.

2- إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين. يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحا بقائمة من الأهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الأهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.

3- تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة، قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستهعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ، يجري التركيز على الأمور الملموسة والقابلة للتقدير الكمي كالتكاليف، مدى التوافر، ونسب العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية السمات، سهولة الاستعمال، والاهتمامات الأساسية.

يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التسائلات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق المهدف، وتشمل: الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوء الاحتمالات، والأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والامتثال بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين.

وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي يراد اتخاذه.

جمع المعلومات

تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها نهياً الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهنالك ثلاثة أمور

أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

1- حسن استخدام المعالجات الاحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

2- تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الطرف الطبيعي والاعتيادي.

3- التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبإبعادها المؤثرة.

وتعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيده القرار الاستراتيجي، ولأهميتها لا بد من إعطاء تعريف محدد لها، فالمعلومات بالمعنى العام، وكما عرفها (د.مازن الرمضاني) هي: الأداة التي من خلالها يتم تحويل الية الحركة إلى ية نفسية، والتي تتم في ضوء إدراك الموقف، وبالتالي صنع واتخاذ القرار....، وهناك من يروي أنها: عبارة عن سيل من الإشارات ورسائل التي تحفز صانع القرار للتعامل مع الموقف.

كما تصبح القرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات بلا أساس عندما لا توجد معلومات لادامتها، إن توافر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ومشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتفريم، والاختيار للبدل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

(1) الموضوعية والدقة.

(2) الشمولية: وتعني القدرة للمعلوماتية على الاتصال بطبيعة المشكلة والعناصر المؤثرة فيها والمتأثرة بها.

(3) **الملائمة:** وتعني قدرة المعلومات على إعطاء الدلالات والأثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة، وتحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

وتتطلب البحث ضمن نطاق مشاريع القرارات البديلة الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أقصر وقت ممكن ضمن وحدة صنع واتخاذ القرار نظرا لوجود العقبات الكثيرة، فمرحلة تحليل المعلومات وتقييمها بثلاثة مراحل أساسية لينتج عنها ما يسمى (المعلومات الدقيقة أو الاستخبارات)، وتشمل المراحل ما يأتي:

1- **الإدراك:** ويعني فيه الصورة التي تتكون في ذهن صانع القرار بسبب الظروف غير الطبيعية المسببة للإرباك في وظيفة الإدراك لدى وحدة صنع واتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الصحيحة والمصنفة في الحالات الطارئة، والتغير السريع في الموقف مما يسبب في محصلته النهائية الإجهاد والتعب والقلق، ويدفع إلى القصور في الإدراك وسوء التقدير، مما يؤثر على موقف المنظمة. والإدراك عملية متشعبة ومعقدة.

يرى روبرت جيرفيس أن المنظومة المعقائبة لصانع القرار والتجارب السابقة هي من أهم العوامل المؤثرة فيه، ويضاف إليها تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار في علاقة المنظمة، كالتاريخ الذي أصبح اعتباره مقياس لدراسة الموقف.

2- **التصور:** يمثل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف الإنسان، وهي الانطباع الأول الذي يتولد لدى الفرد نتيجة حافز معين، وفي سياسة المنظمة الخارجية يستجيب صنع القرار لأفكار من البيئة الخارجية ومؤثراتها على التصور، والتي تشمل المعلومات بكافة أشكالها وتدققها بما يشبه وسائل تحليل الإنسان عن طريق حواسه، فتؤثر في التصور، وقد تحدث تغيرات جذرية فيه.

وقد وصف (فرانكل) صانع القرار على رأس قمة الهرم في المنظمة، بأنه بعيد

عن المعلومات التفصيلية التي تصف البيئة الخارجية، وأنه أسير للمشارين والإجراءات البيروقراطية.

3- **التقويم:** إن تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها، أو رداؤها، يكون لديه فكرة عن ذلك التصور، وهذا يعرف بـ (تقويم التصور). تلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لصانع القرار دوراً عاطفياً في التأثير بكيفية إدراكه على سلوك الآخرين، وبالتالي يفسر المواقف التي تواجه بالشكل الذي لا يعارض ما تعلمه، وإن اختلفت البيئة الواقعية للموقف مع تلك القيم. وكلما كان صانع القرار يمتلك معلومات دقيقة حول ما يواجهه كان أقرب إلى فهم الموقف.

توليد البديل الاستراتيجي

تمثل هذه المرحلة انجهاً فاعلاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين، وهما:

ان الخطوة الأولى: تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، وتبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء، وطرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدوافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة.

كما تحتاج هذه الخطوات الأساسية إلى اختيار الأساليب التي تؤمن لها المقدرة في تحليل البدائل وتقصي نتائجها وبميزاتها، ومن هذه الأساليب:

أ. أسلوب المحلل: وهي عملية ناجمة عن فاعلية الخبرات المتراكمة حينما يتم

ظروف المشكلة بعدم التاكيد وقلة السوابق والحقائق حولها، وأن البدائل متداخلة. وهناك ضيق في الوقت ودعوة مشددة لمحو جسم المشكلة.

ب. أسلوب دلفي: وهي عملية جماعية تعبر عن آراء مجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم، إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العام

ج. أسلوب السيناريو: هو عملية افتراضية لمجموعة أحداث مستقبلية، تدفع لمحو استشارة الأفكار للتصرف حيالها، وتحديد الإجراءات العلاجية لها في ضوء معطياتها، وبما يبرز من القيمة التحية للقرار، وقدرته على التصدي للمشكلات التي قد تظهر.

د. أسلوب موهت العمليات: وهو عملية منظمة لتطبيق الوسائل العلمية في معالجة المشكلات المعقدة بإدارة النظم الكبرى وتوجيه قواها البشرية، ومعداتها ومواردها الحكومية والعكرية، فضلاً عن توظيف فروع هذا الأسلوب من البرمجة الخطية والمصفوفة، وتحليل السلاسل الزمنية والمار الحرج

هـ. أسلوب النماذج الرياضية: وهي أساليب تحريرية لتحليل ومعالجة المتغيرات الكمية التابعة والمستقلة في عمليات صنع واتخاذ القرارات من خلال استخدام وتفعيل نماذج التنبؤات بمتغيرات البيئة، أو تلك النماذج المختصة بألية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحلول المثلى.

ثانياً: الخطوة الثانية، وتشمل هذه المرحلة في تقييم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوي كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

ويؤكد سانشيز وآخرون أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمد المنظمة، يعني امتلاك

المنظمة للمرونة الاستراتيجية، وإن قيمة القرارات الاستراتيجية للمنظمة تزداد بأمريين: أولهما السرعة التي تستطيع المنظمة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الاستراتيجية (الإبداع، والمرونة، والتوقيت).

ونتيجة لعدم محدودية عدد البدائل الاستراتيجية، لذا فإن استراتيجي المنظمة يدرسون عدد كبيراً منها ويتم الاختيار من بينها، ووضعها ضمن قائمة بوصفها بدائل استراتيجية يتم اختيار بديل استراتيجي واحد، أو أكثر لتعبر في النهاية عن القرار الاستراتيجي، ويمثل عملية صنع القرار ليشمل

دراسة وتحليل منطقي لكافة البدائل والمعطيات ذات العلاقة بالمشكلة، وتم التعبير عنها في الموقف، وهي عملية تصنيف الاحتمالات- البدائل إلى حددها الأدنى ليشتمل لتخذ القرار اتخاذ مايراء مناسباً.

نعم الإدارة العليا إلى خلق حالة المرونة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

تبرز في هذه المرحلة أهمية دور هيئة الخبراء والاستشاريين والمعاونين للقائد أو الرئيس في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة، لكي تجعل للمنظمة في محيط أوسع والاستفادة من نقاط قوتها، لتابعة الأمور المهمة في بيتها الخارجية، ويجب ربط اليتئين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار وإلا كان العمل نظرياً.

وتوجه قيادة المنظمة عمل هذا الفريق وتتابعه، وقد يتدخل القائد أو الرئيس شخصياً في كثير من الأحيان لاستبعاد بديل من البدائل لا يصلح تطبيقه، أو لتحديد الاعتبارات الأساسية التي تتم عليها بناء عملية تقييم البدائل.

اختيار البديل الاستراتيجي

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعاً، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم.

كما تبني القرارات على أساس ممن (الحقائق، والتحليل، والإمكانيات، والاحتمالات، والخيارات)، فإن بيت على غير ذلك فهي (فن)، يختلف أمره وفقاً لاختلاف مواهب صانعيها، أما إذا كانت معتمدة على الأسس المذكورة آنفاً، فهي علم له أصوله وقواعده يطلق عليه علم القرارات، والذي يبي وتطور نتيجة للإنجازات التي حققتها ثورة المعلومات والاتصالات، والتي طورت النماذج الفكرية المعتمدة والمؤثرة في تحليل وصناعة واتخاذ القرارات، أو التعلم التنظيمي، أو الاجتماعي.

ويعد علم القرارات من الدروس المهمة والمستبعدة التي أنتجتها ثورة المعلومات، وتتطلب منا الاستمرار في دراسته وتعلمه وخلق المواءمة والتزاوج التام بينه وبين الاتصالات، التي هي عصب وروح العصر ليبنى لصانع القرار استخداماً في الوقت المحدد والمناسب.

ويجري اختبار البديل الاستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بتوجيه القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة.

كما تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي.

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما يتخذ.

- ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
- ج. نوعية المعالجة التي يقدمها لإزاء المشكلة كلية، أم جزئية.
- د. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.
- هـ. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائج المحتملة.
- و. درجة المخاطرة المتوقعة من البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

وبرزت في النصف الثاني للقرن الماضي نظريات ووسائل قدمت العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعاليتها تساعد محللي وصانعي ومتخذي القرار في اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، وشملت هذه الطريقة: نظرية المبارقة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات، ودراسة الحالة.

واكسبت تلك الطرق والنظريات صانعي القرار الخبرة المتواصلة والقدرة الإبداعية وتفعيلها عند قيامهم بدراسة المشكلات وتحليلها ومعالجتها والوصول إلى حلول إيجابية بصددتها، ويخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه الحالة يمكن أن نقول أن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعريفها بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل والخيارات، أي اختيار البديل الذي يعتبره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بدلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة.

وتعد الإجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقوياً عملياً للحل النظري، واستكمالاً لعملية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا. توجد وسائل متعددة تدعم وتساند هذه

الخطوة المنهجية في اختيار البديل الأفضل، وإثبات تميزه مثل: (برمجة الحاسوب، ونماذج المحاكاة، وتحليل الكلفة والمنفعة، والرضا العام والمشاركة، وعدالة الإجراءات، وتقدير الأثر الاجتماعي، وتقدير الأثر البيئي، وتحليل الخطر)

كما أن تنفيذ الخطوات الست الواردة آنفاً في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتفني والاستشاري في مכלية صنع واتخاذ القرار. ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشاركين معهم الالتزام بهذا البدأ، ومنع الحروقات الاستغارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبى على مصطل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

التففيذ الفعلى للقرار الاستراتيجى ومتابعته وتقويمه

وتعد هذه الخطوة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلى للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجى من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يمتثل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضى أو غير مرضى للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلى بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

- (1) صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.
- (2) اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار.
- (3) تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة، والإفادات والأقسام.
- (4) تهيئة البيئة الخارجية الراى العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

ويشمل القرار الاستراتيجى جميع الأفعال التى تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو فى

صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

وتتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيان مترابطان هما:

أ. صعوبة التبرر الدقيق والمبني بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المتواري اتباعها.

ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.

تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ فقرات القرار الاستراتيجية الذي وقع عليه الاختيار، مع ملاحظة التعديلات المفروضة، والتي تشمل:

أ. الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل.

ب. مراحل التنفيذ.

ج. الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والعلاقة بينهم ومسؤولياتهم.

د. الطريقة التي يتم بها التنفيذ.

هـ. الوسائل المساعدة لمراقبة التنفيذ.

و. المعايير المستخدمة لقياس نسبة النجاح لحل المشكلة.

ز. المشكلات المستجدة نتيجة التنفيذ والحلول المناسبة لعلاجها.

ح. البديل الواجب استخدامه في الظروف الطارئ.

وتجري متابعة ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يميز من استمراريته التطبيقية والعملية، فضلاً عن إمكانية لمحاكاة في تحقيق الأهداف المتوخاة.

تبرز في هذه الحالة دور الجهات التي اشتركت في صناعة القرار، كمنواب الرئيس والمشاريين وهيئات الركن ولجان التخطيط والمتابعة والتنفيذ والتي تقوم بدورها بمتابعة وملاحقة فقرات التنفيذ، وتحديد درجات الفشل والنجاح، وتحليل النتائج النهائية للعمل والتنفيذ، وتقديم مدى تحقيقها للأهداف التي كان يقصدها القرار المتخذ.

نتهض الجهود الوقائية لمعالجة القرار عند مواجهته بعض الصعوبات أو العقبات من قبل لجان معدة لهذا الغرض، إما بالاستمرار عليه ومعالجته، أو بالدعوة إلى تعديله، أو بإلغائه أو بإلغائه، وهذا يعكس روح المسؤولية لدى هيكلية صنع واتخاذ القرار، ودفعهم للمشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات، والتحري الدقيق عن مواطن الضعف خلال التنفيذ، مما يزيد من حماسهم وإقبالهم على الفعل.

تعتمد عملية استكمال المتابعة والمراقبة من خلال منظومات فنية وعلمية تحليلية متعددة المستويات تشمل: التشغيلية الراجعة، أطر الأعمال، توقيت الأعمال، التحكم الذاتي، النظم المفتوحة.

يأشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللأثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحله الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاخبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها والمجازها.

فالتقويم، يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعو القرار، ويمجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذ، بحيث يتبع عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عروفاً عنه في حالة الفشل.

الخطوات المنهجية لتحليل وصنع القرار الاستراتيجي



الرئيس الإداري بصفه رسمية، كمصدر مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية.... أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

3- القرارات اللاتحجية والفردية: تصدر القرارات اللاتحجية في مواجهه فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

4- القرارات المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره.

أما الشفوية، وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قراراً سلبياً ومتجاً لجميع آثاره.

5- القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة، أما القرارات الضمنية، وهي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته، وهي قرارات إرادة تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة، ظهرت تقسيمات جديدة في علم الإدارة تشير إلى أن القرارات نوعان:

(1) **القرار السياسي:** هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف، ويرتكز على الشرعية والراضي وينسم بالشمولية.

(2) **القرار الإداري:** هو إصباح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، ويقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكناً وجائزاً لتحقيق مصلحة عامة، ويقسم إلى عدة أنواع:

- أ. من حيث المدى: ويتألف من قرارات تنظيمية وقرارات فردية.
- ب. من حيث التكوين: ويتألف من قرارات بسيطة، وقرارات مندرجة.
- ج. من حيث أثر وقاها القضاء: ويتألف من قرارات تخضع لرقابة القضاء، وقرارات سيادية.
- د. من حيث أثر القرار على الأفراد: يتضمن قرارات ملزمة، وقرارات تقتصر على الإدارة فقط. تقسم القرارات بموجب الظروف الصادرة فيها حدد جون إدير ثلاث فئات ظرفية عامة للقرار:
 - أولاً: القرارات الواضحة: وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها، وتسبب قدراً يسيراً من السخط، أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها.
 - ثانياً: القرارات الطارئة. وهي القرارات التي تتخذ في حالة الأزمة وسرعة، ويقليل من الوقت للتفكير، أو الاستشارة.
 - ثالثاً: بقية القرارات الأخرى.
- تقسيم القرارات بموجب محتوياتها، لكن تيدور ريكاردلس يقدم خمسة فئات من القرارات اعتماداً على محتواها وهي:
 - أولاً: قرارات ذات إجابة صحيحة واحد، وهي القرارات التي تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر.
 - ثانياً: قرارات تبصيرية، وهذه قرارات تأتي على شكل ومضة، وقد لا تكون صحيحة لكن نشعر بأنها صحيحة، وتنطوي على جانبية فنية.
 - ثالثاً: قرارات عدوانية، هي تلك القرارات التي تسبب مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها.
 - رابعاً: قرارات مؤذية، هي تلك القرارات التي تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ،

إضافة إلى الاستعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة.

خامساً: قرارات غامضة، هي تلك القرارات التي تنطوي على حدود غير واضحة، ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية.

تصنيف القرارات من حيث طبيعة عملها ومتخذها وتوفر معلوماتها

نصنف القرارات مع التطورات الحاصلة في عصرنا هذا من حيث طبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوفر المعلومات وإمكانية البرمجة إلى ما يأتي:

أولاً: قرارات حسب طبيعة المنظمة: سياسية، إقتصادية، عسكرية، اجتماعية.

ثانياً: قرارات حسب طبيعة متخذ القرار، وتنقسم إلى:

أ. قرارات فردية، ونحدد في الشخص المخول لاتخاذ القرار وفقاً للقوانين والصلاحيات الممنوحة ابتداءً من رئيس الدولة نزولاً.

ب. قرارات جماعية: وتتخذ من قبل المنظمات والهيئات ومجالس الإدارة.

ثالثاً: قرارات حسب توفر المعلومات، وتنقسم إلى:

أ. قرارات في حالة التأكد: وتتخذ في حالة تكامل وتوافر المعلومات الكافية لتحخذ القرار.

ب. قرارات في حالة عدم التأكد: وتتخذ في حالة وجود جهل والصح في المعلومات يحدد عملية اتخاذ القرار ويركز فيها على عملية التنبؤ.

ج. قرارات المخاطرة: وتتخذ في حالة وجود ضبابية في المعلومات، وهذه الحالة متأرجحة بين الحالتين آنفاً تزداد خطورة المجازفة إذا اتجهت الحالة باتجاه عدم التأكد، وتقل كلما اتجهنا بالاتجاه المعاكس.

واهاأ: قراراء وقأاً لامكاناة البرهة؁ وهى االان: مبرهة واهر مبرهة.

ااوافق واهه نظر الباء مع واهاء نظر الاءراء الإاءراء المأكورين أهلاء مع ضرورة إاضافة بمض الأهانفاء المسأأةة نأهة للأناور الاءاصل على القراراء؁ والمنظاماء الإاءراء بفعل نأائر ثورة المعلوماء؁ واهصلأ كأار من الأناوراء على أهانف القراراء الاسأراأهه؁ والى أأل المرأة العلى فى أهانف القراراء نأهه لأناور العلوم الإاءراء للمنظاماء؁ فأء وقع صنع واتأاء هأه القراراء على اهانق القباءة العلى للمنظمة؁ واأأأ هأه أهانفاء أأأفة ومن ألال الأهرفف الذى ذكر أنفاً فإن هأه القراراء أأأل فى كأافه نشاطاء المنظمة باأألاف أنواها من أأا الأناظم؁ والسباسة؁ والأهأاف؁ فأء لأص الألاق القراراء الاسأراأهه على أساس الانشأة الى أقوم بها المنظمة والمألفة بالإناأ والعملىاء؁ والمبعااء؁ الأمول؁ الموارأ البشرة.

أسلوب اتأاء القراراء

ان الإنسان بأأ فى أأاهه سلسة من القراراء الى أأاوا فى أهملها؁ وارهه أعاأها؁ وأأأرها على مسأبله ومسأبل الأأراء؁ وبأضع القرار لأأأر عأء كأار من الأأأراء الأأاة والموضوعة؁ بما فى ألك المأأأراء الى أألق بالءوافع والأصائص الشأصه؁ كأا أأرق كأار من البأأأأ إلى أسالب أأأفة لأأأاء القراراء؁ ولم بأأرى إعاافه صأأها وفق مرأملها؁ لأأأرى البأأ ضرورة أقسم أسلوب اتأاء القراراء إلى فرأأأ:

الفرأ الأول: الأسالب الأأأأه لأأأاء القرار.

الفرأ الأأأ: الأسالب العلمه والنمواأه لأأأاء القرار.

الأسالب الأأأأه لأأأاء القرار

أأع المأأأأأ أسلوباً فى اتأاء قرارأهم ناأها من مأصله لعهه مصادره؁ أأأاً من قراءه الكأب الأاصة بالإاءراء إلى المأارسة والشأربة الشأصه والاستأافاء من أأربة عناصره

المنظمة الفاعلين معهم، وتتصبب الأساليب التقليدية على الخبرة والمشاهدة والتجربة، وبالتالي يتوقع تعدد المصادر التي تشكل طريقة المدير في اتخاذ القرارات، هي شأن أي فرع من فروع المعرفة، فلما يكون له مصدر واحد فقط، ولكننا نرجح أن يكون للخبرة والمشاهدة والتجربة دور هام على الرغم مما ينقصها من التدقيق والتمحيص العلمي، ويتم مناقشة الأساليب المذكورة آنفاً، وكما يأتي:

أولاً: الخبرة:

يستخدم المدير خبرته الناجمة من تعامله مع المشكلات السابقة، ليطبقها على المشكلات الالنية المشابهة للمشكلات السابقة، وإن الحلول التي اتبعت أسس يمكن أن تبسج اليوم أيضاً، ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها، تتواجد هجوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادر الالولية بغرض حل المشكلة القائمة، فعلاً أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات، وتتطلب الخبرة تنمية المهارات وعدم الركوع لحل واحد، وإجراء عملية التجديد من خلال إزالة القلق النفسي الذي يساور المدير عند الإقدام لاتخاذ القرار.

وصف فاريل نهجاً للوصول إلى الذات، أو إلى تنمية الخبرة الشخصية، ويصف هذه الطريقة بأنها منفرعة من نقطة تلاقي الاستبطان، وعلم الظواهر والتقاليد التأملية، ولكي نصبح أكثر وعياً، ونصل إلى تنمية خبرتنا، علينا القيام بثلاثة أمور، لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي تعليق سير الأمور، إعاده التوجيه، عدم القلق.

تزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الإنسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات، الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح

للمعارف الداخلية بالانفتاح، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه، وتشاغف تلك العملية مع تطبيق تبسيط الأمور والتخلي عن القلق، وهذا مما يزيد من إدراك المدير عن قدومه لاتخاذ القرار.

ثانياً، الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى، تحمل الملاحظة نفس عيوب أسلوب التجربة، ولا تتلائم مع مشاكل منظمة وأخرى، وهذا الأسلوب قد يقي المدير رجلاً تقليدياً ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة، كما تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتاً كبيراً بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم، ولما كانت القرارات التي يصنعها الإنسان هي مزيج من الضاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحبية والإدراكية، فإن التزيد بأسلوب الملاحظة سوف لن ينتج قرار متكامل، ولن يفي بالفرغى المطلوب، ومع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

ثالثاً، التجربة:

يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعاً، يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلاً أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب واختبارات ثم تقيمها، ويان إمكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة، وينبع المديرون في بعض الأحيان غليظاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي وغير العلمي.

كما تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيداتها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه

لتصحيح قراراته المستقبلية، وتعد عملية تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها بادية بشكل فوري.

رابعاً: الحدس،

يختلف حدس الإنسان عن باقي غرائزه الأساسية، والتي تمثل طبيعة معقدة، وتعبير عن الأثر الأساسي لتطور البشرية، تساهم الغرائز في بناء وتطوير حدسنا وتصوغ تصرفاتنا، ترشد الغرائز الإنسانية كل شخص لتفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب.

كذلك تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارات. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل بحري الاختيار والتفكير مبكراً للاحتتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل، وتعد عملية الاختيار المسبق للاحتتمال والتي تتم عن وهي، أو تكون أكثر استتاراً، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل.

كما نعد الأحاسيس والعواطف جزءاً أساسياً من طريقة إدراكنا واتخاذنا للقرارات، لكن علينا أن نلجأ إلى رفض العواطف كجزء من أسس عملية صنع واتخاذ القرار المنطقي، تثير العواطف التقييم الإدراكي لصانع القرار، وتقوده إلى أحاسيس، فتساهم المشاعر في رسم الصورة العامة لتشكل معنا شيء أو أمر ما.

الأساليب العلمية والنموذجية لاتخاذ القرار

ان هذا الأسلوب العلمي يعتمد في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير التحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف، وتنتهي بالحل الأمثل.

تجري عملية اتخاذ القرارات بإشراف مؤسسة تتميز بقوتها التنظيمية والفنية والتطور السلوكي لعناصرها، لذا فإن مناقشة الأساليب العلمية ونماذج صنع القرارات في عصر ثورة المعلومات، أصبحت الشغل الشاغل للمنظمات الإدارية.

كما ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار مباشرة بواحدة من الحالتين:

الأولى أن عملية صنع واتخاذ القرار محضرة للبحث عن أفضل الطرق العلمية الموصلة إلى هدف المنظمة.

الثانية أن عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.

ولا بد للمنظمات عموماً من توجيه عمليات صياغة علمية للأهداف وصناعة القرار، من خلال نظرة كلية شمولية وعالية حتى تتمكن من أحداث الأمر المطلوب، كما يبنى القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وإشراف هيئة متكاملة من صنّاع القرار، واستغلال أمثل ومنظم للموارد المتاحة البشرية والمادية والمعلوماتية، وعلى ضوء هذا الأسلوب برزت نماذج مختلفة تم امتحانها من قبل المديرين والمعينين والمفكرين بمحل إدارة الأعمال، ونورد بعضها:

أولاً: نموذج الرشيد،

يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة

علمية أكثر عقلانية.

ثانياً: نموذج الاكتشاف الذاتي،

يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة العلمية والعملية، كنظام رشيد للمعمل، ويجب أن يتعايش مع رأي المنظمة كنظام اجتماعي وتراعى فيه الرغبات والمواظف الإنسانية.

ثالثاً: النموذج التراكمي المتدرج:

يعتمد على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات.

رابعاً: نموذج المسح المختلط:

يقسم إلى قرارات جوهرية، وقرارات جزئية تدريجية.

خامساً: هنالك مجموعة من القرارات الأخرى التي برزت في علم الإدارة الحديث:

التي تتضمن ما يلي:

1- النموذج العقلاني، يتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمد عليها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان منطقية وحصافة وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتينة، يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه يبلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة، أخذاً بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار.

2- نموذج العقلانية المثالية: إن أول من نادى بهذا النموذج هو عالم الإدارة سيمون أحد رواد الإدارة المحدثين في النصف الثاني للقرن الماضي بعد سلسلة

من الأبحاث في مجال صناعة واتخاذ القرار في المشروعات والمنظمات الاقتصادية، ومن بين المزايا التي يتفرد بها نموذج العقلانية المقيدة هي في كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد ويعكس صوراً من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في منظمة الأعمال، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البديل الذي يوفر مستوى معين من الرضى.

3- **النموذج السياسي:** يحتوي هذا النموذج طريقه صناعة واتخاذ القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمدها المتخذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في منظمة ما، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والأنشطة.

سادساً، هناك مجموعة من النماذج التي يعتمد عليها صناع القرار في الجانب السياسي، وأهمها:

1- **النموذج التحليلي:** يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بموضوع صنع القرار، وحصر شامل للبدايل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أذى الخسائر.

2- **النموذج التنظيمي:** يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة، وقدراته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محدودة للغاية، وتتم عملية صنع القرار فيه على أساس شبه آلي مبرمج على ضوء برنامج تدريبي جرى إتقانه سابقاً، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

3- **النموذج المعرفي:** هي عملية يقوم من خلالها صانع القرار بإسقاط عقائده

الذاتية على عملية اتخاذ القرار، وهي مستنبطة من النظام العقائدي لصانع القرار.

سابعاً، تمثل كل المنظمات الرسمية بناء يعتمد بصيغته الجوهرية على صناعة القرار، يكون فهم عملية صناعة القرار هيء جوهري بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون عمليات التغيير التنظيمي، وينحسب (هوي ومسكل) في هذا الصدد إلى أن هناك أربعة تملاج يصح استخدامها في صناعة القرار الإداري هي:

- 1- النموذج التقليدي، الذي يفترض أن يكون اتخاذ القرار عملية منطقية تماماً.
- 2- النموذج الإداري، هو الذي يبحث عن البدائل المرغوبة بدلاً من البدائل الأمثل.
- 3- نموذج التزايد، هو الذي يفترض أن التغيرات البسيطة تكون أقل عرضة، للظهور ضمن الآثار السلبية للمنظمة من التغيرات الضخمة.
- 4- نموذج القدرة المحدودة، هو الذي يكون مفيداً في فهم نموذج القرارات الخاصة بمواقف الفوضوية للمنظمة.

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عمل مدروس قامت المنظمة باتخاذها تجاه مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ويؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف مقوماته الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلته المتوج. وتتكون هناك علاقة بينه وبين البيئة الداخلية والخارجية التي صنعته، ترافق هذه العملية عدة عوامل مؤثرة وكبيرة منها خارجية تشمل محيط المنظمة وخارجها، ومنها داخلية ضمن مؤسسة هيكلية صنع القرار (وحدة صنع القرار واتخاذها)، وتأخذ الطابع النفسي والإنساني والسلوكي.

ولأهمية هذا الموضوع يعتقد الباحث ضرورة تقسيم المطلب إلى فرعين، يتضمن الفرع الأول مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والفرع الثاني يتناول العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار.

العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذ دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه، سبق وأشرنا أثناء تحليلنا لصناعة القرار الاستراتيجي ضرورة تحديد فترة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

كما تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي:

أولاً: النظام الدولي،

تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام.

ثانياً: النظام الاقليمي،

يعتبر النظام الاقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبى على القرار.

ثالثاً: الرأي العام الدولي،

يتضمن الرأي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظراً لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية وتقدم تستطيع أن تؤثر في سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلباً، أو إيجاباً، يكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام، وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، واغراء على

المستويين الدولي والاقليمي يتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم، لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي.

رابعاً: الإعلام والدعاية النفسية العالمية:

يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الاقليمية والدولية، ويعني نفوذ اعلام اقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو اعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومزدهل لكل التطورات المستقبلية، كما يتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم، لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرادة صانع القرار ومتخذ.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية:

- 1- السلمي، علي، (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- الركابي، كعظم نزار، (2004). الإدارة الاستراتيجية، المولة والمنافسة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 3- القطامين، أحمد، (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (ط1). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 4- عبد الوهاب، علي، (1984). إدارة الأفراد منهج تحليلي، المكتبة عين الشمس، القاهرة.
- 5- حنفي، عبد الغفار، (1995). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية.
- 6- عوض، محمد أحمد، (2001). الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الدار الجامعية، مصر.
- 7- حسين، راوية محمد، (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 8- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004). الإدارة الاستراتيجية، (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- 9- عبد الله، علي، (1998). محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية.

- 10- عمر، عبد الغفار، (2004). إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير.
- 11- إسماعيل، منصور محمد، (1997). المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة.
- 12- عبدالله، رائد عبد الحائق، (1999). دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار. مجلة الهدى، العدد التاسع.
- 13- عيوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، (ط1). دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- 14- هاموند، جون، وآخرون، (2000). اتخاذ القرارات الذكية. الجمعية المصرية للنشر والمعرفة الثقافية العالمية، القاهرة.
- 15- دركر، بيتر اف، (1997). القرار الفعال، كتاب فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان- الأردن.
- 16- نواف، كنعان، (1998). اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، (ط5). عمان- الأردن.
- 17- الدروبي، سليمان، (2006). اتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات. دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- 17- عبدالله، رائد عبد الحائق، (1999). مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدى، العدد 10، بغداد.
- 18- إسماعيل، منصور محمد، (1997). المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة.

(2) المراجع الاجنية:

- 1- Pomerol • Jean& Romero. Sergio • (2000) • Multicriterion decision in Management: Principles and Practice • Kluwer Academi Publishers. In U. S. A.
- 2 - boseman clenn& phatak • Arvind • (1989). Stratigic Management) Text cases2 ndED • New York • Johnwily& sons.
- 3- Huczynski • Anrzej& Buchanan • David • (2001). Organizational Behavior- Anitroductory text • 4 th. Ed • Rotolito Lombarda • Italy .
- 4- Johnson • Gerry& Scholes • Kevan • (1993). Exploring Coporate Startegy • Text& Casess" • (3 th. Ed) • Prentice Hall • N. Y.
- 5- I. M Peretti • M. Gherari • M. Z Yanat • (1998). Management stratégique des ressources humains » EEPAD télé- enseignent • télé-formation management des ressource humains.
- 6- Lumpkin • Dess •Eisher • (2007).Strategic Management creating competitive. Advantages • Mc Grew- Hill •Boston.
- 7- Hitt •M.A. Ireland •R.D. Hoskission •R.E • (2001). Strategic Management:Competitiveness & Gloablization • 4th ed. •South-Westren College Publishing.
- 8- Organization • (2005). A Practical Guide and Workbook • 2nd edition. NJ • USA: John Willey & Sons •Inc.

(3) المواقع الالكترونية والانترنت:

- 1- <http://www.almanazil.net>
- 2- <http://WWW.Nucor.com>.
- 3- www.aou-academy.org
- 4- <http://www.aoua.com/vb/showthread>.
- 5- <http://www.almansioun.com>